

**PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN *CONTINUANCE COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA KARYAWAN EF SINERGY CONSULTANT**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
DEPARTEMEN MANAJEMEN**



**DIAJUKAN OLEH :**

**LAILATUL MUFIDAH**

**NIM : 041411223054**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2016**

**SKRIPSI**

**PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN *CONTINUANCE COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA KARYAWAN EF SINERGY CONSULTANT**

**DIAJUKAN OLEH :**

**LAILATUL MUFIDAH**

**NIM: 041411223054**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Dr. Hj. Dwi Ratmawati, SE. M. Com**

**TANGGAL** 25-10-2016 .....

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Dr. Masmira Kurniawati, SE.,M.Si**

**TANGGAL** 26-10-2016 .....

**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya, (Lailatul Mufidah, 041411223054), menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 18 Mei 2016



Lailatul Mufidah

NIM: 041411223054

## DECLARATION

I, (Lailatul Mufidah, 041411223054), declare that:

1. My Thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, not a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Universitas Airlangga or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledge or referred to by quoting the authors's name and state in the reference.
3. This statement is true, if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Universitas Airlangga.

Surabaya, 18 Mei 2016

Declared by,

Lailatul Mufidah

NIM: 041411223054

## KATA PENGANTAR

Ucapan Syukur Alhamdulillah Kepada Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya yang telah dilimpahkan sehingga penulisan Laporan Penelitian yang berjudul ” Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Continuance Commitment* sebagai Variabel *Intervening*” dapat terselesaikan.

Laporan Penelitian ini disusun sebagai persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Diploma S1 Alih Jenis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penyusunan penelitian skripsi ini banyak sekali bantuan dan dukungan yang diterima oleh penulis agar dapat menyelesaikan dengan baik dan tepat waktu. Pada kesempatan ini, maka penulis ingin mengucapkan terima kasih atas bantuan, bimbingan dan dukungan baik secara material, spiritual, dorongan dan doa kepada :

1. Prof. Dr. Dian Agustina, SE., M.Si., Ak , selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Dr. Praptini Yulianti, Dra. Ec., M.Si, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Dr. Masmira Kurniawati, SE.,Msi., selaku Ketua Program Studi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Ibu Dr. Hj. Dwi Ratmawati, SE. M. Com , selaku dosen pembimbing skripsi S1 Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, terima kasih atas bimbingan, bantuan serta kesabaran selama penulisan skripsi.

5. Ibuk dan Bapak yang selalu menjadi pendukung pertama dan utama, yang selalu mendoakan dan selalu memberi semangat.
6. Ibu Dra. Ela Firastin, Ak., BKP selaku pemilik EF Sinergy Consultant .
7. Segenap karyawan EF Sinergy Consultant , terima kasih atas dukungannya
8. Alfi syahri, Ali Rosyid, Aljabar, Faik Hilmiyah, Arinta, Woro, dan Heni terima kasih atas segala dukungannya.
9. Anzir, Novi, Apenk, dan Ilmas yang menjadi teman baik saat kuliah.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberi do'a, bantuan dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Akan tetapi walaupun masih jauh dari sempurna, penulis berdoa semoga penelitian ini mampu memberikan sumbangsih, ide, dan manfaat bagi semua pihak yang telah membaca penelitian ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Terima kasih.

Surabaya, Mei 2016

Penulis

## ABSTRAK

*Turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan merupakan hal yang sangat dihindari oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki *turnover intention* tinggi akan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja dan dapat berujung pada tindakan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Selain hal tersebut, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh *continuance commitment* sebagai variabel yang memediasi hubungan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 34 karyawan tetap EF Sinergy Consultant. Analisis pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis dengan *Partial Least Square* (PLS) menyimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan faktor gaji yang mempunyai nilai indikator terendah. Sementara itu, pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan *continuance commitment* sebagai variabel *intervening* juga berpengaruh signifikan. Hasil ini menyimpulkan bahwa *continuance commitment* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

**Kata Kunci :** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Public Accounting*

## ABSTRACT

Turnover intention held by employees is of paramount avoided by the company. Employees who have a high turnover intention will feel discomfort in the works and could lead to the actions of employees to resign from the company. This study aims to determine the effect of job satisfaction on turnover intention. Besides this, the study also aims to determine the effect continuance commitment as variables that mediate the association job satisfaction on turnover intention. The sample used in this study were 34 permanent employees Sinergy EF Consultant. The analysis in this study using Partial Least Square (PLS).

The results of analysis by Partial Least Square (PLS) concluded that job satisfaction significantly influence turnover intention with the salary factor that has the lowest value of the indicator. Meanwhile, the effect of job satisfaction on turnover intention with continuance commitment as intervening variables also have a significant effect. These results conclude that continuance commitment mediate part (partial mediation) the effect of job satisfaction on employee turnover intention "Sinergy EF Consultant".

**Word Key:** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Public Accounting*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
DAFTAR ISI	
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi .....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 <i>Job Satisfaction</i> .....	9
2.1.1.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i> .....	9
2.1.1.2 Teori <i>Job Satisfaction</i> .....	11
2.1.1.3 Faktor-Faktor <i>Job Satisfaction</i> .....	14
2.1.1.3.1. Pekerjaan Itu Sendiri .....	16
2.1.1.3.2. Gaji atau <i>Reward</i> .....	17
2.1.1.3.3. Kesempatan atau Peluang Promosi .....	20
2.1.1.3.4 Supervisi atau Pengawasan .....	21
2.1.1.3.5 Rekan Kerja .....	21
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	22
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	22
2.1.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi .....	23
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	24
2.1.2.4 Aspek-Aspek yang mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	27
2.1.2.5 Penggunaan Dimensi OC dalam berbagai penelitian .....	28

2.1.3	<i>Turnover Intention</i> .....	29
2.1.3.1	Pengertian <i>Turnover Intention</i> .....	29
2.1.3.2	Alasan dan Faktor Penyebab <i>Turnover</i> .....	30
2.1.3.3	Pengukuran <i>Turnover</i> .....	31
2.2	Hubungan Antar Variabel.....	32
2.3	Penelitian Terdahulu .....	35
2.4	Hipotesis .....	36
2.5	Kerangka Berpikir .....	36
<b>BAB 3</b>	<b>: METODE PENELITIAN</b> .....	<b>38</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	38
3.2.	Identifikasi Variabel .....	38
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	39
3.3.1.	<i>Job Satisfaction</i> .....	39
3.3.2.	<i>Turnover Intention</i> .....	41
3.3.3.	<i>Continuance Commitment</i> .....	41
3.3.4.	Skala pengukuran .....	42
3.4.	Jenis dan Sumber Data .....	43
3.5.	Populasi dan Sampel .....	43
3.6.	Prosedur Pengumpulan Data .....	44
3.7.	Teknik Analisis .....	45
3.7.1.	Partial Least Square (PLS) .....	45
3.7.2.	Model Pengukuran .....	45
3.7.2.1.	Uji Validitas .....	45
3.7.2.2.	Uji Realibilitas .....	47
3.7.3.	Model Struktural .....	47
3.7.4.	Uji Sobel .....	48
<b>BAB 4</b>	<b>: HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>50</b>
4.1.	Gambaran Umum EF Sinergy Consultant .....	50
4.1.1.	Nilai-Nilai EF Sinergy Consultant .....	50
4.2.2.	Struktur Organisasi .....	51
4.3.3.	Deskripsi Pekerjaan EF Sinergy Consultant .....	51
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian .....	52
4.2.1.	Deskriptif Karakteristik Responden .....	52
4.2.1.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
4.2.1.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.2.1.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	54
4.2.1.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Tiap Bulan.....	54
4.3.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	55
4.4.	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian .....	59
4.4.1.	<i>Job satisfaction</i> (x) .....	59

4.4.2. <i>Continuance Commitment</i> (z) .....	61
4.4.3. <i>Turnover Intention</i> (y) .....	62
4.5. Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	63
4.6. Uji Hipotesis .....	64
4.7. Pembahasan .....	68
4.7.1. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	68
4.7.2. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Continuance Commitment</i> sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	69
BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN .....	71
5.1. Kesimpulan .....	71
5.2. Saran .....	71
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

## HALAMAN

Tabel 1.1. Data Karyawan Tetap yang Mengundurkan Diri di “EF Sinergy Consultant”..	4
Tabel 4.1. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.2. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
Tabel 4.3. Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	49
Tabel 4.4. Karakteristik Deskriptif Responden Berdasarkan Pendapatan Tiap Bulan.....	50
Tabel 4.5. Nilai <i>Outer Loading</i> .....	51
Tabel 4.6. Nilai <i>Cross Loading</i> .....	51
Tabel 4.7. Akar AVE dan Nilai Korelasi Antar Variabel.....	53
Tabel 4.8. Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	54
Tabel 4.9. Kategori Mean Variabel.....	56
Tabel 4.10. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	57
Tabel 4.11. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel <i>Continuance Commitment</i> ....	58
Tabel 4.12. Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	58
Tabel 4.13. Nilai R-Square.....	59
Tabel 4.14. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	60
Tabel 4.15. Pengaruh X Terhadap Z dan Pengaruh Z Terhadap Y.....	61
Tabel 4.16. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner

Lampiran 2 : Data Penelitian

Lampiran 3 : Distribusi Frekuensi dan Persentase Karakteristik Responden

Lampiran 4 : Distribusi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden

Lampiran 5 : Mean dan Standart Deviasi Jawaban Responden

Lampiran 6 : Analisis Partial Least Square



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha sangat ketat. Agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik tentu modal finansial saja tidak cukup, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mengelola kegiatan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pengelolaan yang baik oleh berbagai pihak. Ada beberapa faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal, antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Beberapa faktor tersebut penting untuk diperhatikan pihak manajemen perusahaan guna meningkatkan kekuatan dan tercapainya tujuan perusahaan bersama.

Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi (Simamora,2006). Pada saat ini mencari sumber daya manusia yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan merupakan hal yang sedikit sulit untuk dilakukan, oleh karena itu apabila perusahaan sudah mendapat karyawan yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan sebaiknya memperhatikan akan kepuasan kerja karyawannya, karena hal tersebut akan berdampak pada perpindahan karyawan. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, dengan senantiasa melakukan penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dan mampu bersaing agar tidak berdampak buruk pada perusahaan.

Luthans (2009:243) berpendapat ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, kelima faktor tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi jabatan, hubungan dengan supervisor, dan hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan untuk memperhatikan beberapa faktor tersebut demi tercapainya kepuasan kerja dari karyawan.

Pengertian kepuasan kerja menurut Luthans (1998:144) adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau bersifat positif muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya.

Komitmen organisasional juga merupakan aspek yang penting dalam mencapai tujuan bersama dalam menjaga keberadaan organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi adalah ikatan antara seorang karyawan dan / organisasinya, (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.*, dalam Luthans, (1995:174) didefinisikan sebagai:

- (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- (2) Kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi.
- (3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen organisasi memiliki keinginan yang kuat untuk mengerahkan segala upaya sesuai kebutuhan organisasi sesuai nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) menjelaskan dalam komitmen organisasional terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: *Affective Organizational Commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi organisasi, dan keterlibatan anggota terhadap kegiatan organisasi. *Continuance Organizational Commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. *Normative Organizational Commitment* menggambarkan perasaan keterikatan atau berkewajiban untuk terus berada dalam organisasi.

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan ikatan karyawan dengan organisasi didasarkan pada kebutuhan seseorang yang membuat mereka bekerja dari waktu ke waktu (Meyer dan Allen, 1990). Menurut (Becker, 1960) berpendapat bahwa kebutuhan yang diinvestasikan merupakan “*sunken cost*” atau biaya yang hilang. *Sunken cost* mencakup sesuatu hal penting yang diinvestasikan oleh karyawan seperti waktu, tenaga, dan uang yang hilang jika karyawan meninggalkan organisasi (Wallace, 1997:728). *Sunken cost* termasuk gaji dan tunjangan, keterampilan, peluang yang hilang, hubungan sosial dan sebagainya. Hal tersebut membuat karyawan dapat mengikat terhadap organisasinya dan sulit untuk membuat karyawan keluar dari organisasinya (Meyer dan Allen, 1990). Sincich (1993) mencatat komitmen berkelanjutan mencerminkan rasa ingin tetap berkomitmen dalam organisasi karena kebutuhan yang tinggi dan kerugian yang dirasakan apabila meninggalkan organisasi.

Teori yang melandasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional adalah teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh

Vroom (1964) dalam Hasibuan (1999:116), yang menyatakan bahwa “kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu”. Dari pengertian teori tersebut dapat diartikan bahwa seberapa besar karyawan yakin perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan sebagai konsekuensi atas hasil kerja yang karyawan lakukan.

*Turnover intention* mengacu pada kemungkinan karyawan yang ingin meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka atas kehendak sendiri (Kuvaas,2006), ketika *turnover intention* meningkat, tingkat *job turnover* dan absensi juga meningkat. Ketika karyawan merasa tidak nyaman di tempat kerja dan ingin keluar, (Shuck dan Reio, 2014). *Turnover intention* mengacu pada kemauan secara sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi, (Tett dan Meyer, 1993). *Turnover* merupakan konsep yang diperhatikan oleh peneliti mikro dan makro di tingkat kedisiplinan. Dalam beberapa tahun terakhir, *turnover* adalah masalah serius dalam hal kebutuhan untuk merekrut dan melatih karyawan (Thanacoody *et al.*,2014) dan akibatnya telah banyak terjadi kepentingan dalam memperkuat ketertarikan karyawan. Hatcher (1999) mengamati bahwa *turnover* tidak hanya memiliki dampak ekonomi pada organisasi, hal itu merugikan untuk pelatihan, pengembangan organisasi, dan intervensi HRD lainnya. *Turnover* dalam organisasi memiliki konsekuensi untuk individu, organisasi dan masyarakat (Muchinsky dan Morrow, 1980).

“EF Sinergy Consultant” merupakan perusahaan yang bergerak dibidang konsultasi pajak dan akuntansi. Perusahaan “EF Sinergy Consultant” mulai

berkembang dari tahun 2005 sampai sekarang. Perkembangan ini di indikasikan dengan bertambahnya jumlah klien yang di tangani setiap tahun. Tetapi, dalam melakukan perbaikan terdapat hambatan yang terjadi, seperti keluarnya beberapa karyawan di setiap tahunnya (Tabel 1.1). Hal tersebut membuat perbaikan organisasi menjadi terhambat karena harus ada waktu dan biaya untuk perekrutan kembali.

Tabel 1.1

Data Karyawan Tetap yang Mengundurkan Diri di “EF Sinergy Consultant”

NO	TAHUN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH KARYAWAN YANG MENGUNDURKAN DIRI	PROSENTASE (%)
1	2013	20	3	15%
2	2014	25	5	20%
3	2015	30	4	13%

Sumber : Bagian *Human Resource and Development* “EF Sinergy Consultant”

Dari data diatas dapat diperoleh informasi bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir jumlah karyawan yang keluar di atas 10%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tinggi. Pendapat ini didukung oleh Roseman (1981) yang berpendapat bahwa jika *annual turnover* di dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover* di dalam perusahaan tersebut dapat di kategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan terdapat penurunan produktivitas kerja karyawan dan peningkatan jumlah karyawan yang keluar. Mengingat bahwa karyawan merupakan faktor penting penggerak perusahaan, maka banyaknya karyawan yang keluar akan berakibat pada kestabilan manajemen perusahaan.

Dari *pre-research* yang dilakukan pada bulan Februari 2016 dengan menanyakan kepada karyawan yang sudah keluar dari “EF Sinergy Consultant”

melalui hubungan lewat sosial media dan telepon , sebagian besar dari karyawan yang sudah keluar memutuskan untuk keluar dari “EF Sinergy Consultant” adalah karena alasan gaji yang diterima. Mereka menganggap bahwa gaji yang diterima tidak sebanding dengan dengan beban kerja yang mereka terima. Alasan lain adalah karena mereka menginginkan karir yang lebih mapan. Mereka menginginkan karir yang bisa diandalkan untuk jangka panjang. Hubungan dengan supervisor juga menjadi salah satu alasan mereka untuk berpindah pekerjaan. Tekanan dari atasan yang selalu menginginkan pekerjaan cepat terselesaikan tanpa dibalas dengan gaji yang memuaskan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lambert (2013) dengan judul “*The Association Of Affective and Continuance Commitment With Correctional Job Satisfaction*” menggunakan dua dimensi dari organisasional komitmen yaitu afektif dan komitmen berkelanjutan dengan hasil yang menyimpulkan bahwa *affective commitment* dan *continuance commitment* mempunyai korelasi positif dengan *job satisfaction* karena faktor dari kedua komitmen tersebut mengikat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* dengan *Continuance Commitment* sebagai Variabel *Intervening* “.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diperoleh beberapa pokok masalah sebagai berikut:

1. Apakah *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”?
2. Apakah *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian untuk mengetahui:

1. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”
2. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”

### 1.4. Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Perusahaan dapat mengetahui faktor kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan. Hal ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan agar dapat memperbaiki sistem pemberian gaji dan meminimalkan *turnover intention*.
2. Perusahaan dapat mengetahui faktor yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, sehingga mampu membuat kebijakan yang tepat guna mengoptimalkan peningkatan nilai pada faktor-faktor tersebut dalam diri karyawan.

### 1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai skripsi ini, maka sistematika penulisan skripsi akan diuraikan sebagai berikut:

#### BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dikemukakan latar belakang masalah yang menjadi ide dasar penulisan skripsi ini, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

#### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan pada bab ini akan diarahkan pada pengertian, teori yang melandasi pemikiran, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka konseptual variabel *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*.

#### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan penelitian kuantitatif, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, proses pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan.

#### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil dari deskripsi hasil penelitian, analisis pls, karakteristik responden, deskriptif jawaban responden, dan hasil dari uji hipotesis.

#### BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diajukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab dua akan menjelaskan tentang kajian variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*. Bagian ini terdiri dari landasan teori, penelitian sebelumnya, hipotesis, dan kerangka konseptual.

#### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori merupakan bagian yang akan membahas uraian variabel-variabel yang digunakan secara teoritis. Variabel tersebut adalah : *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*.

##### **2.1.1. *Job satisfaction* (Kepuasan Kerja)**

Pada sub bab ini akan dijelaskan pengertian, teori, dan faktor-faktor *job satisfaction*.

##### **2.1.1.1 Pengertian *Job Satisfaction***

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal, 2009:876).

Robbins dan Coulter (2010:37) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sedangkan seseorang yang tidak puas akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Kreitner dan Kinieki (2005:271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Sutrisno (2009:78) menjelaskan beberapa pengertian tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas. Kedua, menurut Sutrisno kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima karyawan, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Handoko (1992) dalam Sutrisno (2009:79) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini

tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Sayles dalam Handoko (1992) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif atau negatif dari seorang karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya, sebagai suatu akibat interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya.

#### **2.1.1.2 Teori *Job Satisfaction***

Terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja menurut Veitzal (2009:876-877), yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila diperoleh melebihi dari yang diinginkan, orang akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat *discrepancy*. Akan tetapi hal ini

merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

## 2. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil, orang bandingan, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan jumlah tugas, dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang bandingan ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input*-hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan bisa pula tidak. Akan tetapi, bila perbandingan itu tidak seimbang, akan timbul ketidakpuasan.

### 3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variable yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu: *satisfies* atau motivator *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan. Namun, tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan merasa puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Menurut Herzberg dalam Davis dan Newstrom (1985:71-72) berpendapat bahwa terdapat dua perangkat faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan ini diacu sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan, karena faktor itu diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan dalam diri karyawan. Kondisi kerja lainnya, terutama berfungsi untuk

menimbulkan motivasi. Kondisi ini disebut sebagai *motivational factors* atau pemuas (*satisfier*). Herzberg mengidentifikasi faktor motivasi seperti: pemuas, motivator, isi pekerjaan, dan faktor intrinsik. Sedangkan faktor pemeliharaan seperti: hal-hal yang tidak memuaskan, *factor hygiene*, konteks pekerjaan dan faktor ekstrinsik.

### 2.1.1.3. Faktor-Faktor *Job Satisfaction*

Robbins (2001:149) berpendapat bahwa faktor-faktor kepuasan kerja seorang karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, dari beberapa unsur kepuasan kerja, tidak ada satu acuan yang mutlak mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karena pada dasarnya kepuasan kerja itu bersifat subyektif. Untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang akan diukur dalam variable kepuasan kerja terdapat beberapa faktor tentang kepuasan kerja yang penting untuk dibahas.

Pendapat dari Smith *et al.*, (1969) yang dikutip oleh Luthans (2005:144) menyebutkan ada lima faktor kepuasan kerja seperti dijelaskan sebagai berikut:

1. *The work it self*

*The extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the change to accept responsibility.*

2. *Pay*

*The emount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-à-vis that of the others in the organization.*

3. *Promotion opportunities*

*The chances for advancement in the organization.*

4. *Supervision*

*The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.*

5. *Coworkers*

*The degree to which fellow worker are technically proficient and socially supportive*

Sedangkan menurut As'ad (2002:115) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan seorang individu yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, serta bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.
- c. Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik seorang individu, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan individu, umur dan sebagainya.
- d. Faktor *financial*, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan seorang individu yang meliputi sistem dan besarnya gaji,

jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori kepuasan kerja dari pendapat Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) tentang faktor-faktor kepuasan kerja. Masing-masing faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **2.1.1.3.1. Pekerjaan Itu Sendiri**

Menurut Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) berpendapat bahwa pekerjaan bisa memberikan kepuasan jika sejauh mana pekerjaan itu dapat memberi tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang menerima tanggung jawab.

Sementara Manullang (2001:153) berpendapat bahwa pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari, apakah menyenangkan sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan sesuai dengan pengalaman termasuk lingkungan kerja untuk mendukung kepuasan kerja karyawan dan pimpinan.

Sedangkan Anoraga (1998:56) menyatakan apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaan lebih memuaskan dari pada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Pekerja akan merasa puas dalam bekerja jika mereka menyukai pekerjaan tersebut.

Wexley dan Yukl (2005:147) mengemukakan lima dimensi inti dari suatu pekerjaan yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu:

1. Ragam keterampilan (*Skill Variety*)

2. Identitas pekerjaan (*Task Identity*)
3. Kepentingan pekerjaan (*Task Significance*)
4. Otonomi (*Autonomy*)
5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*Feedback From The Job It Self*)

Dari pendapat Wexley dan Yulk (2005:147) mengenai lima dimensi inti dari suatu pekerjaan yang menyebabkan kepuasan kerja terdapat dimensi yang termasuk ke dalam kategori pekerjaan itu sendiri yaitu otonomi atau keleluasaan yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya untuk lebih mengembangkan kemampuan dalam bekerja. Otonomi yang diberikan oleh perusahaan termasuk salah satu faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dari karyawannya.

#### **2.1.1.3.2. Gaji atau *Reward***

Gaji atau *reward* merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja seorang karyawan. Pada umumnya motivasi utama orang bekerja adalah untuk mendapatkan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seorang karyawan. Gaji merupakan faktor yang subyektif tergantung masing-masing individu, karena kebutuhan setiap individu berbeda-beda.

Smith *et al.*, (1969) dalam Luthans (2005:144) berpendapat bahwa gaji merupakan hal yang penting namun juga rumit, karena dipengaruhi banyak faktor dalam menentukan kepuasan kerja. Uang yang biasanya diterima oleh seorang pekerja tidak saja digunakan untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Gaji adalah sejumlah renumerasi finansial yang diterima dan sejauh mana

hal ini diterima dan sejauh mana hal ini dipandang setara dengan yang lain di dalam organisasi.

Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan (Robbins, 2001:149). Sedangkan menurut Nitisemito (1996:90) gaji harus adil di mana tidak harus berarti sama tapi sesuai dengan hak masing-masing karyawan. Selain itu Nitisemito (1996:90) juga berpendapat bahwa gaji yang diberikan sebaiknya memenuhi beberapa syarat antara lain:

1. Kompensasi harus memenuhi kebutuhan minimal

Dengan kompensasi yang telah diterima, seorang individu berkeinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Kebutuhan dasar itu yaitu kebutuhan sandang, pangan, dan papan.

2. Kompensasi harus dapat mengikat

Hal ini sangat penting, kompensasi harus dapat mengikat karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, karena apabila suatu perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya dan nilainya lebih kecil dibandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain maka tidak menutup kemungkinan keinginan berpindah akan muncul dari karyawan.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya harus efektif. Artinya perusahaan tidak asal memberikan kompensasi kepada

karyawan, perusahaan juga harus memikirkan keefektifan pemberian kompensasi agar tidak terjadi pemborosan dana.

4. Kompensasi harus adil

Pemberian kompensasi kepada karyawan harus atas dasar beberapa pertimbangan yang penting misalnya berat ringannya tanggung jawab suatu pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, pengalaman serta latar belakang pendidikan dan sebagainya.

5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Setiap perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan fluktuasi inflasi negara. Apabila memungkinkan, perusahaan dapat mencoba menyesuaikan kondisi tersebut dengan kondisi keuangan perusahaan untuk memberikan kenaikan gaji karyawan.

Jadi dalam hal ini, gaji atau upah dapat diartikan sebagai jumlah yang diterima secara rutin sesuai dengan tingkat keadilan dan tingkat kelayakan.

Sementara Wexley dan Yukl (2005:150) berpendapat “beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi ketidakpuasan adalah ketidakadilan”. Jika gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa tidak puas. Akan tetapi ada pula orang yang bersedia menerima gaji lebih kecil untuk jenis pekerjaan yang mereka sukai. Jadi dalam hal ini timbulnya kepuasan kerja dalam pemberian gaji yang diperhatikan adalah persepsi keadilan untuk karyawan.

Dengan prinsip adil akan tercipta suasana kerja yang baik, disiplin yang tinggi, timbulnya loyalitas dan terciptanya stabilitas dari karyawan. Prinsip layak

wajar artinya gaji yang diterima karyawan setidaknya memenuhi tingkat yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya gaji didasarkan atas batas upah minimum regional yang ditetapkan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku (Moekijat, 1999:52).

#### **2.1.1.3.3. Kesempatan atau Peluang Promosi**

Dengan adanya peluang promosi maka dapat menimbulkan peningkatan kerja pada karyawan. Promosi ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi akan menyebabkan perubahan terhadap pengawasan, isi dari pekerjaan dan gaji yang diterima (Arnold dan Fieldman, 1998:88). Sedangkan Martoyo (1998:63) berpendapat bahwa “ suatu hal yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.” Individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan berakibat kepuasan pada mereka (Robbins, 2001:181).

Perusahaan yang peduli terhadap kualitas sumber daya manusia biasanya mempunyai program pengembangan sumber daya manusia yang terprogram dengan baik. Program pengembangan sumber daya manusia tersebut biasanya berupa pelatihan, kursus, ataupun seminar yang diselenggarakan oleh perusahaan sendiri maupun organisasi penyelenggara lain.

#### **2.1.1.3.4. Supervisi atau Pengawasan**

Menurut Luthans (1998:127) ada dua dimensi yang mempengaruhi gaya pengawasan yang dapat mengakibatkan kepuasan kerja, yaitu: perhatian terhadap

karyawan dan partisipasi karyawan. Dengan adanya perhatian dan hubungan baik antara atasan dengan karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Manullang (2001:153) pengawasan adalah usaha yang dilakukan atasan kepada karyawan yang ada dibawahnya dalam bentuk membimbing dan mendorong secara suportif dan mendengarkan keluhan, membantu serta menunjukkan jalan keluar kepada karyawan agar berhasil. Sementara Luthans berpendapat bahwa pengawasan adalah sumber kepuasan penting lainnya yang diukur oleh sejauh mana seorang supervisor menangani kepentingan pribadi dan memperhatikan para pekerja.

Dengan adanya perhatian atasan kepada karyawan, maka akan berdampak baik yaitu karyawan merasa diperhatikan oleh atasannya. Sebaliknya, apabila kurangnya perhatian dari atasan kepada karyawan maka akan berdampak kurang baik yaitu karyawan merasa kurang dibutuhkan di perusahaan.

#### **2.1.1.3.5. Rekan Kerja**

Di dalam lingkup kerja, karyawan akan merasa puas jika kelompok yang di sekelilingnya memberikan dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan serta menjaga kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan. Seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2005:146) bahwa “rekan kerja yang bersahabat dan bisa bekerjasama adalah sumber dari dukungan, kenyamanan, dorongan dan bantuan yang paling baik bagi pekerja individual.”

Menurut Saydam (1996:11) penerapan hubungan kerja anatar karyawan yang baik akan nampak pada suasana kerja yang selalu:

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya
- c. Dalam satu kerja akan memberikan hasil terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lainnya.
- d. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- e. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan akrab bukan suasana yang mencekam dan penuh ancaman
- f. Adanya saling menghargai dan saling percaya antar karyawan.

Oleh karena itu perlu menciptakan suasana yang harmonis antar karyawan supaya tercipta suasana nyaman saat bekerja agar tercapai tujuan bersama.

### **2.1.2. *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional)**

Pada sub bab ini akan dijelaskan pengertian, dimensi komitmen organisasional, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, dan aspek-aspek komitmen organisasional.

#### **2.1.2.1 *Pengertian Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional)**

Colakoglu dkk. (2010) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai gambaran kekuatan individu dalam mengidentifikasi dan terlibat didalam kegiatan organisasi. Porter dkk. (1974) menjelaskan bahwa komitmen organisasional pada umumnya dapat dicirikan ke dalam tiga faktor, yaitu: penerimaan tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja atas nama organisasi, dan motivasi yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Colakolgu dkk. (2010) menjelaskan, menurut

Buchanan terdapat tiga bagian dari komitmen organisasional yaitu: identifikasi-kepercayaan karyawan yang timbul ketika organisasi memberikan kebutuhan dan harapan karyawan dalam tujuan organisasi, keterlibatan-suatu hal yang dapat merefleksikan kinerja organisasi secara keseluruhan; dan loyalitas-keinginan yang kuat dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan karyawan terhadap organisasi yang dimilikinya. Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, keterlibatan sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan *loyal* terhadap organisasi.

#### **2.1.2.2 Dimensi *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional)**

Allen dan Meyer dalam Robbins (2008:101) membagi dimensi komitmen organisasional menjadi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

1. Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen ini berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dalam hal hasil pekerjaan yang dilakukan, karyawan dengan *affective commitment* akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah.

2. Komitmen berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen ini berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.
3. Komitmen normatif, yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan berkewajiban sebagai pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional)**

Berikut adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pada diri seorang karyawan menurut Meyer dan Allen (1997:52-67):

1. Komitmen Afektif
  - a. Karyawan merasa senang untuk menghabiskan sisa karirnya di perusahaan.
  - b. Karyawan merasa bahwa permasalahan dalam perusahaan juga permasalahan bagi dirinya.

- c. Karyawan mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap perusahaan.
  - d. Karyawan secara emosional terikat dengan perusahaan.
  - e. Karyawan bangga akan perusahaan tempatnya bekerja dibandingkan dengan tempat kerja yang lain.
  - f. Karyawan dipengaruhi perusahaan untuk menginspirasi dalam meningkatkan kinerja.
2. Komitmen Berkelanjutan
- a. Karyawan akan merasa sangat sulit untuk meninggalkan perusahaan walaupun mereka sangat menginginkan.
  - b. Karyawan mempertimbangkan bahwa ada konsekuensi negatif yang menyangkut sulitnya alternatif yang tersedia apabila karyawan meninggalkan perusahaan.
  - c. Karyawan merasa bahwa bertahan dalam perusahaan merupakan masalah kebutuhan.
  - d. Karyawan merasa bahwa hanya memiliki pilihan yang terbatas untuk pertimbangan apabila meninggalkan perusahaan.
  - e. Karyawan merasa bahwa apabila dirinya tidak terlanjur mencurahkan perhatian yang besar terhadap perusahaan, akan mempertimbangkan bekerja di tempat lain.
  - f. Karyawan merasa bahwa hidupnya akan terganggu apabila memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.

### 3. Komitmen Normatif

- a. Karyawan merasa berkewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan.
- b. Karyawan akan menerima semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.
- c. Karyawan sebagai anggota organisasi bersedia melakukan usaha yang lebih besar untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan.
- d. Karyawan sudah selayaknya sebagai anggota organisasi ikut memecahkan masalah dalam lingkup kerja.
- e. Karyawan merasa berhutang budi terhadap perusahaan.
- f. Karyawan merasa bahwa perusahaan berhak mendapat loyalitas.

Selain itu, Shultz dan Ellen (1994) menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan operasional. Faktor personal adalah sikap yang positif terhadap rekan kerja, sedangkan faktor-faktor operasional antara lain: pengayaan tugas, pekerjaan, otonomi, dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Shultz dan Ellen (1994) juga menjelaskan tiga komponen penting dari komitmen organisasional, yaitu penerimaan nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk menjadi bagian dari suatu organisasi dan melakukan tugas dengan baik, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada di dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh Hutchinson dan Sowa dalam Schultz dan Ellen (1994) menunjukkan bahwa “tingginya komitmen organisasional yang dimiliki

karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap seberapa tinggi komitmen yang ditunjukkan organisasi kepada karyawan”. Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan dapat menyediakan atau memberikan manfaat bagi mereka, mereka akan membalas dengan komitmen yang kuat dan mengarah pada memberikan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

#### **2.1.2.4 Aspek-Aspek *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional)**

Komitmen organisasional ditandai oleh keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan serta kebijaksanaan organisasi.

Patchen dalam Cooper & Robertson (1986) berpendapat komitmen mencakup tiga aspek, yaitu :

1. Perasaan manunggal dengan tujuan organisasi (identifikasi), yang meliputi minat dan tujuan yang sama dengan anggota organisasi lain.
2. Perasaan terlibat dalam organisasi, dimana perasaan terlibat pada organisasi merupakan perasaan ikut memiliki dari karyawan terhadap organisasi.
3. Perasaan setia atau loyal pada perusahaan, merupakan kesetiaan individu dengan memberikan dukungan serta mempertahankan kebijaksanaan organisasi.

Mowday dalam Cooper & Robertson (1986) mengatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mempunyai tiga komponen sebagai ciri-cirinya, yaitu :

1. Penerimaan penuh dan kepercayaan yang kuat pada nilai-nilai tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen karyawan terhadap organisasi meliputi kemauan yang kuat tetap bertahan menjadi anggota organisasi yang ditandai dengan kesetiaan pada organisasi atau perusahaan, kemampuan yang berusaha kuat semaksimal mungkin demi kemajuan organisasi. Aspek-aspek akan dijadikan alat ukur adalah perasaan manunggal dengan organisasi, perasaan terlibat pada organisasi, dan perasaan setia dan loyal pada perusahaan.

#### **2.1.2.5 Penggunaan Dimensi *Organisational Commitment* Dalam Berbagai Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aladwan (2012) dengan judul penelitian "*The Effect Of Human Resource Management Practices On Employees Organizational Commitment*" yang mempunyai hasil bahwa *affective commitment* adalah dimensi organisasional yang paling menonjol dalam memprediksi *turnover intention* karena karyawan merasa bangga terhadap organisasinya dan akan berpikir ulang jika ingin keluar dari organisasinya.

Penelitian ini menggunakan *continuance commitment* sebagai variabel *intervening* karena variabel *continuance commitment* (yang mengacu pada Brown, 2003) terkait dengan variabel *turnover intention*. Meskipun terdapat banyak

penelitian yang menyatakan bahwa *affective commitment* yang paling berpengaruh dalam memprediksi *turnover intention*, tetapi terdapat penelitian yang dilakukan oleh (Lambert dan Kim, 2013) yang menemukan bahwa selain *affective commitment* yang paling berpengaruh dalam memprediksi *turnover intention*, peran *continuance commitment* juga berpengaruh signifikan dalam memprediksi *turnover intention* karena karyawan merasa terikat dengan organisasinya karena kebutuhan hidup.

### **2.1.3 Turnover Intention**

Pada sub bab ini akan dijelaskan pengertian, indikasi terjadinya *turnover intention*, alasan dan faktor-faktor penyebab *turnover*, dan pengukuran *turnover intention*.

#### **2.1.3.1. Pengertian Turnover Intention (Niat Berpindah)**

Menurut (Kuvaas, 2006) *turnover intentions* mengacu pada kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka atas kehendak sendiri. Ketika *turnover* meningkat, tingkat *turnover* dan absensi juga meningkat. *Turnover* merupakan konsep yang diperhatikan oleh para peneliti mikro dan makro di tingkat kedisiplinan. Di tingkat makro melalui perspektif antara kepuasan kerja dan total biaya perusahaan, sedangkan di tingkat mikro melalui hubungan antara tingkat agregat aktivitas ekonomi dan tingkat pegawai (Mobley *et al.*, 1997).

Menurut Bluedorn dalam Grant *et al.*, (2001) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki

kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Mobley (1986) menyatakan keinginan (intense) untuk keluar dari organisasi merupakan sebab dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan pekerja untuk keluar dari organisasinya karena alasan tertentu. Dalam hal ini, karyawan tersebut baru mempunyai keinginan untuk keluar dan belum benar-benar keluar dari organisasi.

#### **2.1.3.2. Alasan dan Faktor-faktor Penyebab *Turnover***

Dalam usahanya untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk keluar atau tetap tinggal, Steers (1977:188) mengemukakan empat faktor, yaitu:

1. faktor-faktor organisasi secara keseluruhan, indikatornya adalah praktek pembayaran dan promosi, ukuran atau besarnya organisasi.
2. Faktor-faktor lingkungan kerja langsung, indikatornya adalah gaya pengawasan, pola interaksi antar kelompok.
3. Faktor kandungan tugas, indikatornya adalah rutinitas tugas, kejelasan peranan dan otonomi.
4. Faktor-faktor pribadi, indikatornya adalah umur, masa jabatan, kepribadian, minat terhadap profesi.

Bradley dan Pigros (1981:222) mengemukakan tiga faktor yang dapat menyebabkan *turnover*, yaitu:

1. Adanya tekanan-tekanan internal yang menyebabkan karyawan menjadi tidak bebas berkomunikasi dengan orang lain dalam perusahaan.
2. Adanya prasangka terhadap perusahaan terutama yang berhubungan dengan masa depan karyawan.
3. Adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada.

Menurut Lee dan Moudy dalam Suwandi (2000), *turnover intention* dapat ditinjau dari 2 faktor:

1. Adanya pikiran untuk keluar. Karyawan yang tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, akan memiliki keinginan atau niat untuk segera meninggalkan pekerjaannya.
2. Adanya alternatif pekerjaan lain. Karyawan akan memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari organisasi apabila adanya kesempatan kerja baru yang lebih menarik.

### **2.1.3.3. Pengukuran *Turnover Intention***

Untuk mengukur *Turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan Lichtenstein *et al.*, (2004) yang menggunakan tiga pernyataan. Indikator yang digunakan adalah :

1. Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi.
2. Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang.
3. Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat

## 2.2. Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1. Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan *Turnover Intention*

Menurut Lambert (2013) pada level individual, kepuasan seseorang terhadap suatu pekerjaan paling sering diteliti menggunakan variabel psikologi dalam hubungan antara kepuasan dan keinginan untuk keluar. Kepuasan kerja berinteraksi untuk memprediksi perilaku *turnover* secara nyata. Dalam penerapannya *turnover intention* sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja adalah antecedent dari *turnover intention*. Sesuai prediksi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung terbesar pada *turnover intention* (Lambert, 2013). Cranny dan Samad (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kontribusi dari teori dan reaksi mengenai persepsi yang berbeda tentang apa yang diinginkan dibandingkan dengan yang diterima.

Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi keinginan untuk keluar dengan korelasi dimana bila kepuasan kerja meningkat diharapkan keinginan untuk keluar akan menurun. Umumnya, ketidakpuasan kerja akan membawa pada tingkat perputaran atau perpindahan karyawan yang tinggi. Tetapi, hal ini tidak selalu terjadi karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya meskipun mereka tidak puas. Salah satu contoh faktor tersebut adalah faktor keadaan perekonomian nasional secara umum. Pada saat keadaan ekonomi baik dimana tingkat pengangguran rendah, biasanya terjadi tingkat perputaran karyawan yang tinggi, hal ini dikarenakan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan yang satu akan memiliki kesempatan untuk

meninggalkan pekerjaannya dan memungkinkan untuk mencari pekerjaan yang lain.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu alasan penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya dan memiliki suatu pengaruh tidak langsung pada keinginan untuk keluar (*turnover intention*).

### **2.2.2. Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan *Continuance Commitment***

Kepuasan kerja adalah evaluasi penilaian dari sebuah pekerjaan (Judge dalam Diefendorff *et al.*, 2009). Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menyukai pekerjaan mereka dan menemukan bahwa kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi. Sedangkan individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah tidak menyukai pekerjaan mereka. Orang dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi terkait dengan aksi spontan dan motivasi diri dalam pekerjaan, Gagne (2009). Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif pada komitmen awal sebelum memasuki perusahaan dan akan berpengaruh pada komitmen berikutnya yakni komitmen berkelanjutan, Lambert (2013). Ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang terpenuhi kepuasannya dapat diartikan bahwa komitmennya sangat tinggi dan cenderung untuk bertahan dalam organisasi dan secara berkelanjutan akan mempertahankan pekerjaannya.

Tingkat kompetensi, profesionalisme dan komitmen terhadap pekerjaan yang ditekuni dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan. Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki komitmen

yang tinggi dalam bekerja. Adanya komitmen karyawan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja merupakan tanda awal adanya suatu komitmen organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.3. Hubungan antara *Continuance Commitment* dengan *Turnover Intention***

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh pada *turnover intention*. Terdapat beberapa elemen sehingga komitmen organisasi dapat menimbulkan reaksi tertentu terhadap *turnover intention*. Karyawan yang mempunyai komitmen berkelanjutan tinggi kepada organisasi kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang relatif tidak berkomitmen (Joiner dalam Chiu, *et al.*, 2012).

*Continuance commitment* merupakan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan organisasi (Kuntjoro, 2013).

Menurut Meyer dan Allen dalam Berlett (2001) secara umum komitmen organisasional dapat dianggap sebagai tingkat keterkaitan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan tetap

bersama dengan organisasi pada saat susah dan senang. Mereka cenderung rutin bekerja, kerja secara penuh, melindungi aset perusahaan dan tujuan organisasi.

Jadi perusahaan yang mengerti apa yang dibutuhkan karyawan akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan sesuai dengan yang direncanakan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* secara internal dan eksternal (Chiu *et al.*, 2008). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mengurangi niat keluar (*turnover intention*), perusahaan berperan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya dengan memberikan perhatian dan dukungan dalam menjalankan tugas sehingga dapat mengurangi *turnover intention*.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Lambert (2013) dengan judul “*The Association Of Affective and Continuance Commitment With Correctional Job Satisfaction*” dengan hasil yang menyimpulkan bahwa *affective commitment* dan *continuance commitment* berhubungan positif dengan *job satisfaction* karena faktor dari kedua komitmen tersebut mengikat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Evelyn Tnay dkk (2013) dengan judul penelitian “*The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention*”. Penelitian tersebut menggunakan variabel *job satisfaction*, *organizational*

*commitment*, dan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job satisfaction* dengan faktor kepuasan pada gaji berhubungan signifikan dengan *turnover intention*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang digunakan yaitu: *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*. Serta objek yang diteliti sama-sama di *Public Accountants*. Penelitian ini menggunakan subyek karyawan konsultan pajak di perusahaan “EF Sinergy Consultant”.

### 2.3. Hipotesis

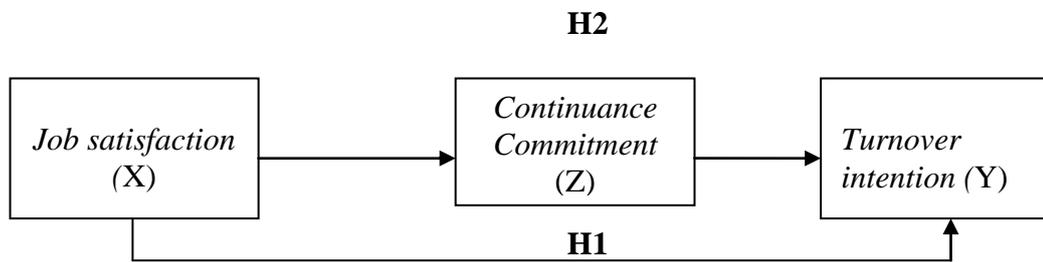
Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, landasan teori, dan penelitian terdahulu maka dapat diajukan hipotesis yang menunjukkan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

H1 : *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”

H2 : *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”

### 2.4. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran diperlukan sebagai acuan berpikir untuk memudahkan pembaca mengetahui apa yang sesungguhnya dibahas pada penelitian ini. Kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Kerangka Berpikir****Gambar 2.1**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab tiga akan menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bagian ini terdiri dari pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis data, sumber data, populasi, sampel, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian serta mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2011:42) metode pendekatan kuantitatif adalah pendekatan deduktif-induktif yang berdasarkan pada kerangka teori, gagasan ahli, pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya yang kemudian dikembangkan menjadi permasalahan dan pemecahan yang dilakukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) dalam bentuk dukungan data empiris dari lapangan.

#### **3.2. Identifikasi Variabel**

Menurut Sekaran (2006) variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, diantaranya:

### 1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang dianggap memiliki pengaruh terhadap variabel yang lain, namun tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu *Job Satisfaction*.

### 2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (Y) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian. Variabel terikat adalah variabel yang dianggap dipengaruhi oleh variabel lain. Pada penelitian ini variabel terikat adalah *turnover intention*.

### 3. Variabel Mediator (*Intervening Variable*)

*Intervening Variable* (Z) adalah variabel yang membantu mengkonsepkan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini sebagai variabel mediator adalah *Continuance Commitment*.

## 3.3. Definisi Operasional Variabel

### 3.3.1. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Kepuasan kerja (X) sebagai variabel bebas merupakan suatu tanggapan atau respon dari responden terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pada pekerjaannya apakah membuat responden merasa puas atau tidak. Beberapa indikator dari kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Smith *et al.*, (1969) mengacu pada *Job Descriptive Index* (JDI) adalah sebagai berikut:

### **1. Pekerjaan itu Sendiri**

Pekerjaan itu sendiri merupakan persepsi responden pada pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan responden dalam melaksanakan pekerjaan agar hasilnya memuaskan. Pekerjaan itu sendiri diukur melalui indikator seperti kepuasan karyawan ketika melaksanakan pekerjaan apakah sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki agar dapat menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

### **2. Gaji atau *Reward***

Gaji atau *reward* merupakan persepsi responden atas imbalan finansial yang diterima responden dari perusahaan dimana responden bekerja. Gaji diukur melalui indikator kepuasan karyawan atas pemberian gaji yang diterima dari perusahaan apakah sudah sesuai dibandingkan dengan beban kerja yang diterima.

### **3. Kesempatan atau Peluang Promosi**

Kesempatan atau peluang promosi merupakan persepsi dari responden dalam melihat peluang atau kesempatan untuk untuk mengembangkan karir di perusahaan atau organisasi.

### **4. Supervisi atau Pengawasan**

Supervisi atau pengawasan merupakan sikap atasan atau supervisor dalam memberikan pengawasan, petunjuk, maupun bantuan teknis serta dukungan terhadap perilaku kinerja karyawannya. Supervise atau pengawasan diukur menggunakan indikator kepuasan kerja terhadap bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam membantu melaksanakan tugas pekerjaan.

## **5.Rekan Kerja**

Rekan kerja dalam hal ini merupakan perasaan yang dirasakan oleh responden dalam menyikapi hubungan responden dengan rekan kerjanya di dalam hal memberikan dukungan, rasa nyaman, dan bantuan di dalam melaksanakan pekerjaan. Variable rekan kerja diukur melalui indikator kepuasan karyawan terhadap rekan kerja dalam hal menyelesaikan pekerjaan dan lingkungan kerja.

### **3.3.2.Turnover Intention**

*Turnover intention* merupakan keinginan pekerja untuk keluar dari organisasinya karena alasan tertentu. Dalam hal ini karyawan tersebut baru memiliki keinginan untuk keluar dan belum benar-benar keluar dari organisasi. Indikator *turnover intention* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrument dari Lichtenstein *et al.*, (2004) yang menggunakan tiga pernyataan. Indikator yang digunakan adalah :

1. Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi.
2. Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang.
3. Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat.

### **3.3.3. Continuance Commitment**

*Continuance commitment*, yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen ini berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang dihadapinya jika meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1993). Mengacu pada Meyer dan Allen, Brown (2003) menentukan indikator pengukuran *continuance organizational commitment*, yaitu:

1. Karyawan merasa berat untuk keluar dari organisasi saat ini, bahkan ketika karyawan menginginkannya.
2. Karyawan membutuhkan pertimbangan yang kuat untuk keluar dari organisasi.
3. Saat ini tetap bekerja didalam organisasi adalah suatu keharusan.
4. Karyawan merasa memiliki sedikit pilihan jika keluar dari organisasi.
5. Karyawan sudah banyak memberikan kontribusi pada perusahaan, karyawan tidak akan mempertimbangkan untuk bekerja di organisasi/perusahaan lain.
6. Karyawan merasa akan menghadapi permasalahan-permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan organisasi.

#### **3.3.4. Skala Pengukuran**

Untuk melakukan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja (X), variabel komitmen organisasi (Z), dan variabel *turnover intention* (Y) digunakan skala Likert dengan menggunakan lima poin (1-5). Penjelasan ke lima skala Likert tersebut adalah sebagai berikut:

- Nilai 1 mewakili jawaban Sangat Tidak Puas (STP) atau Sangat Tidak Setuju (STS)
- Nilai 2 mewakili jawaban Tidak Puas (TP) atau Tidak Setuju (TS)
- Nilai 3 mewakili jawaban Cukup Puas (CP) atau Cukup Setuju (CS)
- Nilai 4 mewakili jawaban Puas (P) atau Setuju (S)
- Nilai 5 mewakili jawaban Sangat Puas (SP) atau Sangat Setuju (SS)

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan melakukan pengamatan langsung dan penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari pengisian kuesioner oleh karyawan tetap bagian operasional di “EF Sinergy Consultant”.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang dapat diperoleh melalui penggunaan *library research*, seperti jurnal-jurnal nasional dan internasional serta buku-buku literatur. *Library research* dapat dilakukan dengan membaca, mencatat, dan mempelajari segala hal yang berhubungan dengan penelitian ini. Tujuannya untuk mendapatkan landasan teori yang akan digunakan dalam menganalisis dan menyimpulkan permasalahan yang akan dibahas, dimana pada akhir penelitian akan digunakan sebagai pengambilan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

### 3.5. Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian. Elemen populasi ini biasanya merupakan satuan analisis. Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh karyawan tetap “EF Sinergy Consultant” Surabaya yang berjumlah 36 orang.

Arikunto (2002) mendefinisikan sampel sebagai atau wakil populasi yang diteliti.. Sesuai dengan pendapat Arikunto (2002) “Jika populasi kurang dari 100 maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel”, oleh karena jumlah karyawan “EF Sinergy Consultant” kurang dari 100, maka keseluruhan populasi yang berjumlah 36 orang diambil sebagai sampel penelitian, dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode sensus.

### **3.6. Prosedur Pengumpulan Data**

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam prosedur pengumpulan data:

#### **1. Survey awal**

Survey awal dilakukan untuk mendapatkan ijin penelitian dan sebagai pengamatan awal terhadap kondisi “EF Sinergy Consultant” yang menjadi obyek penelitian untuk memperoleh data-data yang terkait dengan penelitian serta sebagai dasar pengukuran kuesioner.

#### **2. Penyebaran kuisisioner**

Penyebaran kuisisioner dilakukan untuk memperoleh data mengenai penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian, yang terdiri dari kuisisioner tentang *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*.

### 3. Pengumpulan kuesioner

Mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden, kemudian diolah dan dianalisis.

## **3.7. Teknis Analisis**

### **3.7.1. *Partial Least Square (PLS)***

Menurut Jogiyanto (2011:55) analisis PLS merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistik SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas. PLS menghasilkan parameter yang lebih kokoh tanpa mengubah ulang sampel dari populasi.

Penggunaan alat analisis PLS dalam penelitian ini dengan alasan bahwa PLS membutuhkan jumlah populasi yang relatif kecil yaitu direkomendasikan minimal berkisar dari 30 hingga 100, sesuai dengan pendapat Ghazali (2009).

### **3.7.2. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

#### **3.7.2.1. Uji Validitas**

Jogiyanto (2011:69) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Hartono (2008a) dalam Jogiyanto (2011:70) menerangkan bahwa validitas terdiri atas validitas eksternal (validitas yang menunjukkan hasil dari suatu penelitian adalah hasil yang dapat digeneralisasikan ke semua objek, situasi, dan waktu yang berbeda) dan validitas internal (validitas yang menunjukkan

kemampuan dari instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep.

Validitas internal terdiri atas validitas kualitatif (validitas untuk penelitian kualitatif yang berdasarkan pada pendapat atau evaluasi dari para ahli) dan validitas konstruk (validitas untuk penelitian kuantitatif yang berdasarkan pada instrumen pengukuran suatu konstruk/model). Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran yang sesuai dengan teori-teori untuk mendefinisikan suatu konstruk.

Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan:

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk atau variabel seharusnya memiliki korelasi yang tinggi (Jogiyanto, 2011:70). Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading factor* atau *outer loading* (merupakan nilai yang menggambarkan besarnya proporsi keragaman data variabel yang dapat dijelaskan oleh indikator pernyataan) indikator-indikator yang mengukur variabel tersebut. Nilai *outer loading* dianggap signifikan secara partikal jika nilainya (lebih besar)  $> 0,50$ , sebaliknya jika nilai *outer loading* (lebih kecil)  $< 0,50$  maka indikator tersebut dinyatakan tidak *valid* dan harus direduksi (Jogiyanto, 2011:71).

#### 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip korelasi yang rendah terdapat pada pengukur-pengukur konstruk atau variabel yang berdeda. Uji

validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading* pengukuran (indikator) dengan variabelnya. Sebuah indikator dinyatakan mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika nilai *loading cross* untuk setiap indikator pada variabelnya lebih besar daripada dengan variabel lainnya (Jogiyanto, 2011:71).

### 3.7.2.2. Uji Reliabilitas

Jogiyanto (2011:69) menjelaskan bahwa reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk atau variabel. Konsep reliabilitas sejalan dengan validitas konstruk, dimana jika hasil konstruk *valid* sudah pasti reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu *valid*. Dalam PLS uji reliabilitas dapat dilihat pada hasil nilai *Cronbach's alpha* (mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk) dan *Composite reliability* (mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya suatu konstruk) (Jogiyanto, 2011:72). Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* (lebih besar)  $> 0,70$  menurut Hair dkk. (2008) dalam Jogiyanto (2011:72).

### 3.7.3. Model Struktural (*Inner Model*)

Jogiyanto (2011:72) menjelaskan dalam PLS, model struktural dievaluasi dengan menggunakan nilai  $R^2$  (mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen) dan nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* (menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural). Dalam hasil PLS nilai koefisien *path* ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*. Nilai tersebut digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Sebuah

hipotesis dinyatakan signifikan jika nilainya (lebih besar)  $> 1,96$  untuk tingkat keyakinan 95% (*alpha* lima persen).

#### 3.7.4. Uji Sobel

Baron dan Kenny (1986) menjelaskan bahwa suatu variabel dapat disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Baron dan Kenny (1986) membuat persyaratan untuk membentuk hubungan mediasi yang benar, yaitu:

1. Hubungan variabel bebas dengan variabel terikat harus signifikan.
2. Hubungan variabel bebas dengan variabel mediator harus signifikan.
3. Hubungan variabel mediator dengan variabel terikat harus signifikan.

Jika hubungan variabel bebas dengan variabel terikat (a) tidak signifikan, tetapi hubungan variabel bebas dengan variabel mediator (b) dan hubungan variabel mediator dengan variabel terikat (c) signifikan, maka dapat dikatakan variabel mediator sebagai variabel mediasi sempurna (*full mediation*). Sedangkan variabel mediator dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*), jika hubungan (a), (b), (c) signifikan dan nilai t-statistik hubungan (a) lebih besar dari nilai hubungan (a) dengan di mediasi oleh variabel mediator.

Pada penelitian ini akan diuji hubungan tidak langsung antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* dengan menggunakan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Uji signifikansi pengaruh tidak langsung dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien variabel (a) X-Z dan (b) Z-Y dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai *T-statistic*. *Standard error* koefisien *ab* (*Sab*)

dihitung berdasarkan versi *Aroian* dari *Sobel test* yang dipopulerkan dan direkomendasikan oleh Baron and Kenny (1986), yaitu  $\sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$ .

Sehingga rumus lengkap Uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} \dots \dots \dots (1)$$
$$(ab = axb; S_{ab} = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2})$$



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum EF Sinergy Consultant**

EF Sinergy Consultant pertama kali didirikan oleh Ela Firastin di Surabaya pada tanggal 14 Februari 1999, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dunia usaha dalam bidang perpajakan. EF Sinergy Consultant didirikan untuk melayani klien, baik klien dari perusahaan maupun individu, di Surabaya maupun di luar Surabaya yang membutuhkan layanan konsultasi di bidang perpajakan untuk bantuan dalam pengelolaan pajak yang baik dan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

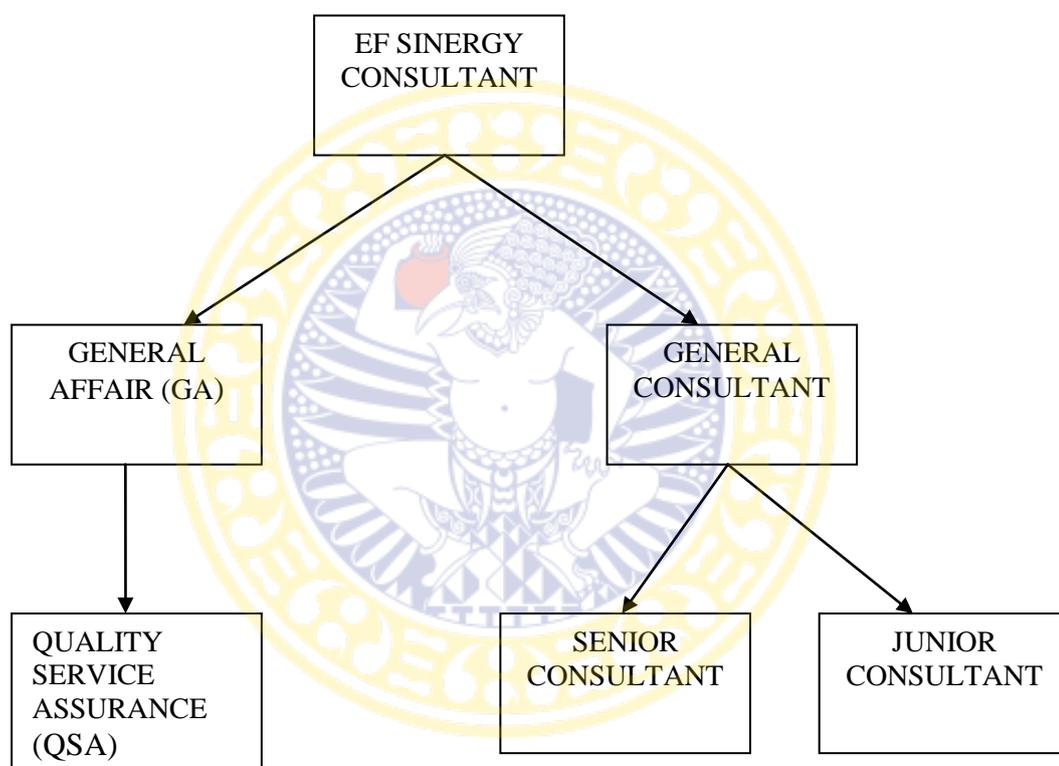
EF Sinergy Consultant merupakan konsultan pajak yang tenaga ahlinya telah bersertifikat konsultan pajak dari Ditjen Pajak yang bersinergi dengan kuasa hukum yang berizin untuk beracara di pengadilan pajak. EF Sinergy Consultant sebagai anggota Ikatan Akuntansi Indonesia (AIA) dan anggota Ikatan Konsultan Pajak Indonesia (IKPI). EF Sinergy Consultant terdiri dari para konsultan yang memiliki keahlian dan pengalaman di bidang perpajakan, akuntansi, dan manajemen, serta memiliki integritas tinggi dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika bisnis. Oleh karena itu, EF Sinergy Consultant dapat menangani klien dari berbagai bidang usaha seperti *trading*, jasa, manufaktur, yayasan, *real estate*, dan lainnya.

##### **4.1.1. Nilai-Nilai EF Sinergy Consultant**

Nilai-nilai EF Sinergy Consultant adalah sebagai berikut:

1. Organisasi pembelajaran
2. Memaksimalkan potensi dan kemampuan diri
3. Mambangun percepatan dan ketepatan
4. Efisiensi, efektif, cermat, dan tuntas

#### 4.1.2. Struktur Organisasi



**Gambar 4.1**

Sumber : Modul EF Sinergy Consultant

#### 4.1.3. Deskripsi Pekerjaan EF Sinergy Consultant

Berikut beberapa pekerjaan yang dilakukan di EF Sinergy Consultant:

1. Konsultasi pajak (*tax consulting*)
2. Kepatuhan pajak (*tax compliance*)
3. Penyusunan pedoman perpajakan (*tax manual*)

4. Pelatihan pajak (*tax training*)
5. Telaah pajak (*tax diagnostic review*)
6. Jasa asistensi pajak (*tax assistance*) dalam pemeriksaan, keberatan, banding, dan atau peninjauan kembali
7. *Management tax plan*
8. Jasa penyusunan laporan keuangan (*account service*)
9. Jasa manajemen

#### **4.2.Deskripsi Hasil Penelitian**

Pada bagian ini, dijelaskan tentang karakteristik responden dalam penelitian serta jumlah responden yang berpartisipasi. Dari 36 jumlah keseluruhan kuisisioner yang disebar pada karyawan tetap “EF Sinergy Consultant”, di dapat 34 kuisisioner responden yang kembali terkumpul dan dapat diolah, sedangkan 2 kuisisioner tidak dapat digunakan karena tidak lengkapnya pengisian. Karakteristik dari responden ini meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, dan pendapatan per bulan.

##### **4.2.1.Deskriptif Karakteristik Responden**

Responden pada penelitian ini adalah 34 karyawan tetap “EF Sinergy Consultant” Surabaya. Di bawah ini akan dijelaskan deskriptif karakteristik karyawan “EF Sinergy Consultant” yang menjadi responden penelitian.

###### **4.2.1.1.Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berikut adalah deskriptif karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1

## Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	7	20,6
Wanita	27	79,4
Total	34	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui mayoritas karyawan “EF Sinergy Consultant” yang menjadi responden penelitian adalah wanita yaitu 27 orang (79,4%), sedangkan karyawan pria hanya 7 orang (20,6%).

#### 4.2.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut adalah deskriptif karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2

## Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-30 tahun	28	82,4
31-40 tahun	3	8,8
41-50 tahun	2	5,9
51-60 tahun	1	2,9
Total	34	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui mayoritas karyawan “EF Sinergy Consultant” yang menjadi responden penelitian berusia 20-30 tahun yaitu 28 orang (82,4%), karyawan berusia 31-40 tahun hanya 3 orang (8,8%), karyawan berusia 41-50 tahun hanya 2 orang (5,9%), sedangkan karyawan berusia 51-60 orang hanya 1 orang (2,9%).

#### 4.2.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berikut adalah deskriptif karakteristik responden berdasarkan jabatan:

Tabel 4.3

Deskriptif Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Driver	1	2,9
General Affair	3	8,8
Junior Consultant	22	64,7
Kurir	1	2,9
Senior Consultant	7	20,6
Total	34	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui mayoritas karyawan “EF Sinergy Consultant” yang menjadi responden penelitian menjabat sebagai Junior Consultant yaitu 22 orang (64,7%), karyawan yang menjabat sebagai Senior Consultant hanya 7 orang (20,6%), karyawan yang menjabat sebagai General Affair ada 3 orang (8,8%), karyawan yang menjabat sebagai Driver dan Kurir masing-masing 1 orang (2,9%).

#### 4.2.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Tiap Bulan

Berikut adalah deskriptif karakteristik responden berdasarkan pendapatan tiap bulan:

Tabel 4. 4

Karakteristik Deskriptif Responden Berdasarkan Pendapatan Tiap Bulan

Pendapatan Tiap Bulan	Frekuensi	Persentase (%)
Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000	24	70,6
Rp 2.000.001 – Rp 3.000.000	9	26,5
Rp 3.000.001 – Rp 4.000.000	1	2,9
Total	34	100,0

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui mayoritas karyawan “EF Sinergy Consultant” yang menjadi responden penelitian memiliki pendapat tiap bulan 1 hingga 2 juta yaitu 24 orang (70,6%), karyawan yang memiliki pendapatan tiap bulan di atas 2 juta hingga 3 juta hanya 9 orang (26,5%), sedangkan karyawan yang memiliki pendapatan tiap bulan di atas 3 juta hingga 4 juta hanya 1 orang (2,9%).

### 4.3..Uji Validitas

Uji validitas yang akan dilakukan terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Hasil dari masing-masing uji dijelaskan di bawah ini.

#### a. Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* atau *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen jika memiliki nilai *outer loading* > 0,5.

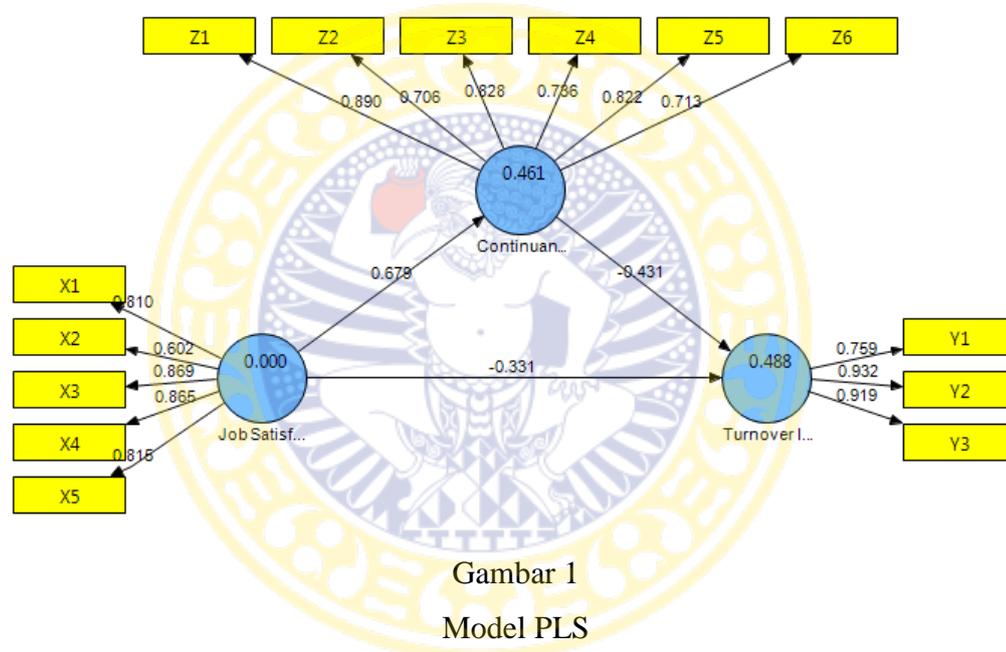
Tabel 4.5  
Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Job Satisfaction (X)</i>	X1	0,810
	X2	0,602
	X3	0,869
	X4	0,865
	X5	0,815
<i>Continuance Commitment (Z)</i>	Z1	0,890
	Z2	0,706
	Z3	0,828
	Z4	0,736
	Z5	0,822
	Z6	0,713
<i>Turnover Intention (Y)</i>	Y1	0,759
	Y2	0,932
	Y3	0,919

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel *job satisfaction*, *continuance commitment* dan *turnover intention* semuanya  $> 0,5$ . Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (valid), sehingga semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Berikut adalah gambar model PLS yang diuji:



#### b. Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya.

Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.6  
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel		
	<i>Job Satisfaction</i> (X)	<i>Continuance Commitment</i> (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)
X1	0,810	0,538	-0,512
X2	0,602	0,466	-0,334
X3	0,869	0,491	-0,470
X4	0,865	0,598	-0,630
X5	0,815	0,597	-0,494
Z1	0,705	0,890	-0,629
Z2	0,627	0,706	-0,478
Z3	0,543	0,828	-0,585
Z4	0,481	0,736	-0,552
Z5	0,321	0,822	-0,367
Z6	0,349	0,713	-0,355
Y1	-0,388	-0,524	0,759
Y2	-0,642	-0,647	0,932
Y3	-0,573	-0,538	0,919

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 10 diketahui masing-masing indikator pada variabel *job satisfaction*, *continuance commitment* dan *turnover intention* memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain dilihat dari *cross loading*, metode lain yang dapat dipergunakan untuk mengukur validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi antar variabel. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi yang terjadi maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Berikut adalah nilai akar AVE dan korelasi antar variabel:

Tabel 4.7  
Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE	<i>Job Satisfaction</i> (X)	<i>Continuance Commitment</i> (Z)	<i>Turnover Intention</i> (Y)
<i>Job Satisfaction</i> (X)	0,637	0,798	1		
<i>Continuance Commitment</i> (Z)	0,617	0,785	0,679	1	
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,763	0,874	-0,623	-0,655	1

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui semua nilai korelasi lebih kecil daripada nilai akar AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### 4.3.1. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas konstruk dalam penelitian digunakan nilai *composite reliability*. Suatu variabel dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk jika memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,7$ .

Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing variabel:

Tabel 4.8  
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Job Satisfaction</i> (X)	0,896
<i>Continuance Commitment</i> (Z)	0,906
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,906

Sumber : Lampiran 6

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* variabel *job satisfaction*, *continuance commitment* dan *turnover intention* semuanya  $> 0,7$ .

Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing variabel penelitian telah memenuhi reliabilitas konstruk (reliabel).

#### 4.4.Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan deskriptif jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian menggunakan nilai mean. Selanjutnya nilai mean jawaban responden dikategorikan dengan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8 diperoleh kategori mean jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Kategori Mean Variabel

Interval	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
2,61 – 3,40	Cukup
1,81 – 2,60	Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Rendah

##### 4.4.1.Job Satisfaction (X)

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *job satisfaction*:

Tabel 4.10

Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Job Satisfaction*

Item	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
X1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan ini karena sudah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	0	4	18	11	1	3,26	Cukup
X2	Saya merasa puas atas pemberian gaji apabila dibandingkan dengan beban kerja yang saya terima	2	7	19	6	0	2,85	Cukup
X3	Saya merasa puas atas kesempatan pengembangan diri yang diberikan perusahaan	0	5	16	8	5	3,38	Cukup
X4	Saya merasa puas terhadap bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam membantu melaksanakan pekerjaan	0	3	18	10	3	3,38	Cukup
X5	Saya merasa puas terhadap semua rekan kerja dalam hal kerjasama menyelesaikan pekerjaan	0	4	17	10	3	3,35	Cukup
<i>Job Satisfaction (X)</i>							3,25	Cukup

Sumber : Lampiran 4 dan 5

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden terhadap variabel *job satisfaction* adalah sebesar 3,25 dengan kategori cukup. Hal tersebut berarti bahwa karyawan terkadang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan terbesar yang dapat dirasakan oleh karyawan adalah kesempatan pengembangan diri dan bimbingan yang diberikan oleh atasan dengan

nilai mean 3,38 dan kepuasan terendah yang dirasakan oleh karyawan adalah atas pemberian gaji dengan nilai mean 2,85.

#### 4.4.2. *Continuance Commitment (Z)*

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *continuance commitment*:

Tabel 4.11

Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Continuance Commitment*

Item	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
Z1	Saya merasa berat untuk keluar dari perusahaan saat ini, bahkan ketika saya menginginkannya	1	9	19	5	0	2,82	Cukup
Z2	Saya merasa harus memiliki pertimbangan yang kuat untuk keluar dari perusahaan ini	0	6	19	8	1	3,12	Cukup
Z3	Saat ini tetap bertahan dalam perusahaan ini adalah suatu keharusan	1	8	15	10	0	3,00	Cukup
Z4	Saya memiliki sedikit pilihan jika keluar dari perusahaan ini	1	13	15	5	0	2,71	Cukup
Z5	Saya merasa sudah banyak memberikan kontribusi pada perusahaan ini, sehingga tidak akan mempertimbangkan untuk bekerja di perusahaan lain	0	12	15	7	0	2,85	Cukup
Z6	Saya akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan perusahaan ini	1	16	13	4	0	2,59	Rendah
<i>Continuance Commitment (Z)</i>							2,85	Cukup

Sumber : Lampiran 4 dan 5

Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden terhadap variabel *continuance commitment* adalah sebesar 2,85 dengan kategori cukup. Hal tersebut berarti bahwa tingkat *continuance commitment* yang dirasakan oleh karyawan cukup baik, karyawan terkadang merasa berkomitmen dengan perusahaannya terkadang karyawan merasa tidak ingin terus berkomitmen dengan perusahaannya. Pernyataan *continuance commitment* yang tertinggi adalah yang berhubungan dengan pertimbangan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan nilai mean 3,12 dan pernyataan *continuance commitment* terendah adalah berhubungan dengan permasalahan kebutuhan hidup yang dirasakan karyawan jika meninggalkan organisasi dengan nilai mean 2,59.

#### 4.4.3. Turnover Intention (Y)

Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *turnover intention*:

Tabel 4.12

Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel *Turnover Intention*

Item	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
Y1	Saya memiliki kesempatan untuk meninggalkan organisasi	0	4	17	9	4	3,38	Cukup
Y2	Saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang	0	7	10	13	4	3,41	Tinggi
Y3	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat	0	8	6	16	4	3,47	Tinggi
<i>Turnover Intention (Y)</i>							3,42	Tinggi

Sumber : Lampiran 4 dan 5

Dari Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban responden terhadap variabel *turnover intention* adalah sebesar 3,42 dengan kategori tinggi. Hal tersebut berarti bahwa karyawan mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Pernyataan *turnover intention* yang tertinggi adalah yang berhubungan dengan rencana karyawan untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat dengan nilai mean 3,47 dan pernyataan *turnover intention* yang terendah adalah yang berhubungan dengan karyawan memiliki kesempatan untuk meninggalkan organisasi dengan nilai mean 3,38.

#### 4.5. Model Struktural (*Inner Model*)

Pada model struktural (*inner model*) akan dijelaskan hasil R-Square ( $R^2$ ) dan uji hipotesis.

##### 4.5.1. Nilai $R^2$

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai  $R^2$  sebagai berikut:

Tabel 4.13

Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai $R^2$
<i>Continuance Commitment</i> (Z)	0,461
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,488

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui nilai  $R^2$  untuk *continuance commitment* sebesar 0,461 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *continuance commitment* yang dapat dijelaskan oleh *job satisfaction* adalah sebesar 46,1%. Nilai  $R^2$  untuk *turnover intention* sebesar 0,488 memiliki arti bahwa prosentase besarnya

*turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh *job satisfaction* dan *continuance commitment* adalah sebesar 48,8%

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* dapat diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi  $R^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Dari Tabel 13 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - 0,461) \times (1 - 0,488)] = 0,724$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,724, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 72,4%, sedangkan 27,6% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### 4.6. Uji Hipotesis

##### a. Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dilakukan dengan melihat *t-statistic* yang dihasilkan model struktural (*inner model*). Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96.

Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung:

Tabel 4.14

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	<i>t-statistic</i>	Keterangan
H1	<i>Job Satisfaction</i> (X) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0,331	2,244	Diterima

Sumber : Lampiran 6

Dari Tabel 4.14 diketahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* menghasilkan *t-statistic* sebesar  $2,244 > 1,96$ . Hasil ini menyimpulkan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Berdasarkan hasil ini H1 dapat diterima.

Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar  $-0,331$ . Hal ini berarti *job satisfaction* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

#### b. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* dilakukan dengan *sobel test*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *sobel test* menghasilkan *t-statistic*  $> 1,96$ . Untuk melakukan *sobel test* perlu dilihat pengaruh *job satisfaction* terhadap *continuance commitment* dan pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention*.

Berikut adalah koefisien path dan *t-statistic* pengaruh *job satisfaction* terhadap *continuance commitment* dan pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention* yang dihasilkan model struktural (*inner model*):

Tabel 4.15  
Pengaruh X Terhadap Z dan Pengaruh Z Terhadap Y

Pengaruh	Koefisien Path	Standart Error	<i>t-statistic</i>
<i>Job Satisfaction (X) → Continuance Commitment (Z)</i>	0,679	0,075	9,103
<i>Continuance Commitment (Z) → Turnover Intention (Y)</i>	-0,431	0,174	2,470

Sumber : Lampiran 6

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh *job satisfaction* terhadap *continuance commitment* menghasilkan *t-statistic* sebesar  $9,103 > 1,96$ . Hasil ini menyimpulkan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *continuance commitment* adalah positif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar 0,679. Hal ini berarti *job satisfaction* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

Pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention* menghasilkan *t-statistic* sebesar  $2,470 > 1,96$ . Hasil ini menyimpulkan *continuance commitment* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar -0,431. Hal ini berarti *continuance commitment* yang semakin tinggi, akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

Berikut adalah hasil perhitungan *sobel test*:

a = koefisien pengaruh X terhadap Z = 0,679

b = koefisien pengaruh Z terhadap Y = -0,431

Sa = *standard error* pengaruh X terhadap Z = 0,075

Sb = *standard error* pengaruh Z terhadap Y = 0,174

Menghitung koefisien jalur pengaruh tidak langsung:

$$ab = 0,679 \times -0,431$$

$$ab = -0,293$$

Menghitung *standart error* pengaruh tidak langsung:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{-0,431^2(0,075)^2 + 0,679^2(0,174)^2 + 0,075^2(0,174)^2}$$

$$S_{ab} = 0,123$$

Menghitung *t-statistic* pengaruh tidak langsung:

$$t - statistic = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t - statistic = \frac{0,293}{0,123} = 2,370$$

Tabel 4.16

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	<i>t-statistic</i>	Keterangan
H2	<i>Job Satisfaction (X) → Continuance Commitment (Z) → Turnover Intention (Y)</i>	-0,293	2,370	Diterima

Sumber : Hasil Perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan *sobel test* didapat nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* sebesar  $2,370 > 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Hal ini berarti *job satisfaction* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”, yang selanjutnya akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Berdasarkan hasil ini H2 dapat diterima.

Besarnya pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* sebesar 0,293 lebih kecil daripada besarnya pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* yang sebesar 0,331. Dari hasil pengujian pada model struktural (*inner model*) diketahui bahwa pengaruh (a) *job satisfaction* terhadap *turnover intention* signifikan dengan *t-statistic* sebesar  $2,244 > 1,96$ , pengaruh (b) *job satisfaction* terhadap *continuance commitment* signifikan dengan *t-statistic* sebesar  $9,103 > 1,96$ , pengaruh (c) *continuance commitment* terhadap *turnover intention* signifikan dengan *t-statistic* sebesar  $2,470 > 1,96$ . Hasil ini menyimpulkan bahwa *continuance commitment* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

#### **4.7.Pembahasan**

Bagian ini membahas seluruh keseluruhan pembuktian hipotesis yang ada dalam penelitian.

##### **4.7.1.Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian di atas diketahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* menghasilkan *t-statistic* sebesar  $2,244 > 1,96$ . Hasil ini menyimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* adalah negatif ditunjukkan dengan koefisien path sebesar -0,331. Hal ini berarti *job satisfaction* yang semakin

tinggi, akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

Pengaruh yang negatif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa *job satisfaction* adalah salah satu faktor yang menentukan keinginan karyawan “EF Sinergy Consultant” untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan untuk berpindah (*turnover intention*).

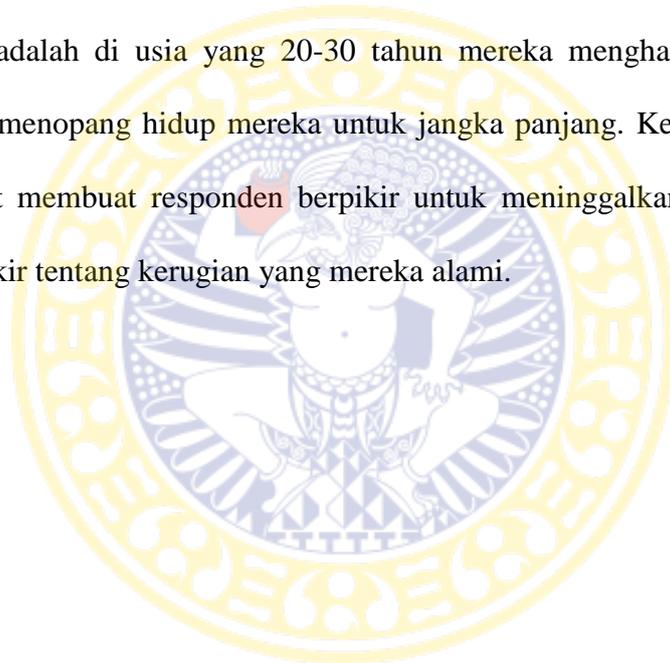
Dari karakteristik responden berdasarkan pendapatan dan usia terlihat bahwa mayoritas usia responden diantara 20-30 tahun, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan hidup dari responden tentulah meningkat, karena hal tersebut responden menginginkan tingkat kepuasan gaji yang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan mereka agar tetap bertahan dalam organisasinya.

#### **4.7.2. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* melalui *Continuance Commitment* sebagai Variabel Intervening**

Dari penelitian di atas dapat diketahui bahwa nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* sebesar  $2,370 > 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”. Hal ini berarti *job satisfaction* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *continuance commitment* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”, yang selanjutnya akan menurunkan secara signifikan *turnover intention* pada karyawan “EF Sinergy Consultant”.

Besarnya pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui *continuance commitment* sebesar 0,293 lebih kecil daripada besarnya pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tanpa melewati *continuance commitment*, *job satisfaction* akan tetap bisa mempengaruhi *turnover intention*.

Berdasarkan karakteristik responden dari jenis kelamin, usia, pendapatan dan jabatan dapat dijelaskan bahwa kurangnya *continuance commitment* dari diri responden adalah di usia yang 20-30 tahun mereka mengharapkan karir yang sudah bisa menopang hidup mereka untuk jangka panjang. Ketidakyakinan akan hal tersebut membuat responden berpikir untuk meninggalkan organisasi tanpa harus berpikir tentang kerugian yang mereka alami.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan *continuance commitment* sebagai variabel *intervening*, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, faktor gaji mempunyai tingkat kepuasan terendah dalam indikator *job satisfaction*.
2. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan *continuance commitment* sebagai variabel *intervening*.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dengan *continuance commitment* sebagai variabel *intervening*, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Terkait dengan *job satisfaction* pada faktor gaji yang mempunyai nilai kepuasan terendah, maka perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan gaji yang diterima untuk kesejahteraan karyawan.
2. Untuk meminimalisir tingkat *turnover intention* yang tinggi, maka komitmen karyawan perlu ditingkatkan dan Manajer perusahaan perlu menerima masukan atau pendapat dari karyawan tentang kepuasan yang diharapkan karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Cranny and Samad. 2012. The Association Of Affective And Continuance Commitment With Correctional Job Satisfaction. *The Social Science Journal*, 195-203
- Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. 2009. *Pedoman Penulisan Pembimbingan dan Ujian Skripsi*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- Gagne. 2009. The Influence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention. *Procedia- Social And Behaviorial Sciences*, 97: 201-208
- Ghazali, G. 2006. *Structural Equation Modeling:Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Judge, Timothy, *et al.* 2010. The Relationship Between Pay And Job Satisfaction:A Meta- Analysis Of The Literature. *Journal Of Vocational Behaviour*, 77:157-167
- Kalbers, Lawrence and William J. Cenker. 2007. Organizational Commitment And Auditors In Public Accounting. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Iss 4 pp. 354 – 375
- Kuvas. 2006. Career Growth Opportunities And Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*. 145 138-148
- Lambert, Eric. 2013. The Association Of Affective And Continuance Commitment With Correctional Job Satisfaction. *The Social Science Journal*, 195-203
- Lynn, Stallworth. 2003. Mentoring Organizational Commitment And Intention To Leave Public Accounting. *Managerial Auditing Journal*, Vol 45: 405-418
- Meyer, J.P., Allen, N. J. 1991. A Three Component Conceptualization of Commitment Organizational. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Mobley, W. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. (Terjemahan Nurul Iman). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo

- Nouri, Hossein and Robert J. Parker. 2013. Career Growth Opportunities And Employee Turnover Intention In Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*. 45: 134-148
- Reed, Sarah and Stanley H. Kratchman. 1994. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.7 : 31 – 58
- Robbins, S . P . 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organization Behaviour*. Buku 1. Edisi 12. Terjemahan oleh Diana Angelica. 2009. Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business*. Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, No 2, hal. 173-195
- Tett, R. T., & Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover. *Personal Psychology*, 46:259-293
- Tnay, Evelyn, *et al.* 2013. The Influences Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 97: 201-208
- Veithzal, Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Vroom. 1964. *On The Origins Of Expectacy Theory*. Great Minds in Management Oxford University
- W, Daniel. 2005. *Interactive Organizationak Commitment And Hardiness In Public Accountants*

Turnover. *Managerial Auditing Journal*, Vol 20 Iss 4: 383-393

Weng, Qingxiong, *et al* . 2010. The Relationship Between Career Growth And Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behaviour*,77: 391-400



## KUESIONER

### a. Karakteristik Responden

- Nama :
- Usia :
- Jenis kelamin :
- Jabatan :
- Pendapatan/bln :

### b. Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda centang ( V ) pada kolom jawaban yang menurut Anda tepat dan benar.

Keterangan :

#### ➤ **Kepuasan Kerja (X) :**

(STP) = Sangat Tidak Puas

(TP) = Tidak Puas

(CP) = Cukup Puas

(P) = Puas

(SP) = Sangat Puas

#### ➤ **Continuance Commitment (Z) :**

(STS) = Sangat Tidak Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(CS) = Cukup Setuju

(S) = Setuju

(SS) = Sangat Setuju

#### ➤ **Turnover Intention (Y) :**

(STS) = Sangat Tidak Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(CS) = Cukup Setuju

(S) = Setuju

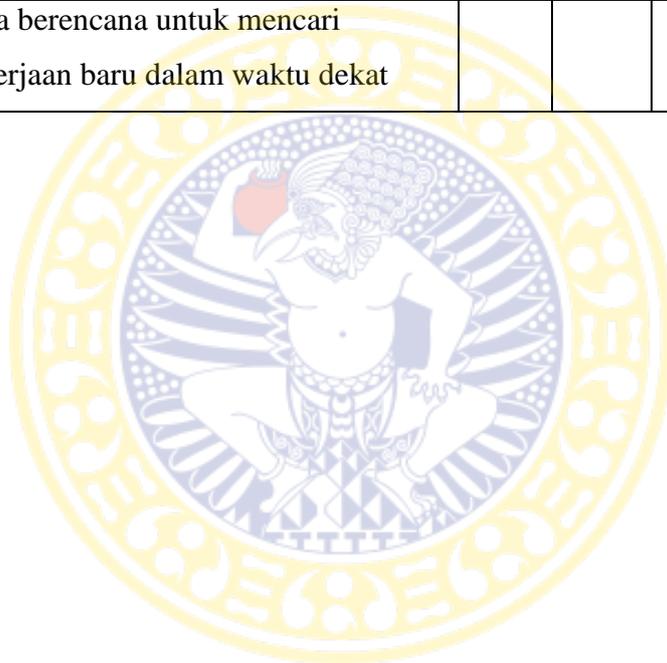
(SS) = Sangat Setuju

**Kepuasan Kerja (X)**

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1.	Saya merasa puas terhadap pekerjaan ini karena sudah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2.	Saya merasa puas atas pemberian gaji apabila dibandingkan dengan beban kerja yang saya terima					
3.	Saya merasa puas atas kesempatan pengembangan diri yang diberikan perusahaan					
4.	Saya merasa puas terhadap bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam membantu melaksanakan pekerjaan					
5.	Saya merasa puas terhadap semua rekan kerja dalam hal kerjasama menyelesaikan pekerjaan					

**Turnover Intention (Y)**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya memiliki kesempatan untuk meninggalkan organisasi					
2.	Saya berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang					
3.	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat					



***Continuance Commitment (Z)***

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya merasa berat untuk keluar dari perusahaan saat ini, bahkan ketika saya menginginkannya					
2.	Saya merasa harus memiliki pertimbangan yang kuat untuk keluar dari perusahaan ini					
3.	Saat ini tetap bertahan dalam perusahaan ini adalah suatu keharusan					
4.	Saya memiliki sedikit pilihan jika keluar dari perusahaan ini					
5.	Saya merasa sudah banyak memberikan kontribusi pada perusahaan ini, dan tidak akan mempertimbangkan untuk bekerja di perusahaan lain					
6.	Saya akan menghadapi permasalahan kebutuhan hidup jika meninggalkan perusahaan ini					

**Lampiran 2. Data Penelitian**

No	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan
1	Pria	51-60 tahun	Driver
2	Pria	41-50 tahun	Senior Consultant
3	Wanita	20-30 tahun	Senior Consultant
4	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
5	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
6	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
7	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
8	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
9	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
10	Wanita	31-40 tahun	Senior Consultant
11	Wanita	41-50 tahun	Kurir
12	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
13	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
14	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
15	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
16	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
17	Wanita	20-30 tahun	Senior Consultant
18	Pria	20-30 tahun	Junior Consultant
19	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
20	Wanita	31-40 tahun	General Affair
21	Wanita	20-30 tahun	General Affair
22	Wanita	20-30 tahun	Senior Consultant
23	Pria	20-30 tahun	Junior Consultant
24	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
25	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
26	Pria	20-30 tahun	Junior Consultant
27	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
28	Wanita	31-40 tahun	Senior Consultant
29	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
30	Wanita	20-30 tahun	Senior Consultant
31	Pria	20-30 tahun	Junior Consultant
32	Wanita	20-30 tahun	Junior Consultant
33	Pria	20-30 tahun	Junior Consultant
34	Wanita	20-30 tahun	General Affair

No	<i>Job Satisfaction (X)</i>					<i>Continuance Commitment (Z)</i>						<i>Turnover Intention (Y)</i>		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3
3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2
6	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	5
7	4	4	5	5	5	3	3	4	3	2	2	3	2	2
8	4	2	4	3	4	3	5	4	1	2	2	4	3	3
9	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	4	5	4
13	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4
14	3	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4
15	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2
16	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2
17	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
19	3	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	2
20	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
22	4	3	5	3	3	3	4	1	2	2	1	3	4	4
23	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	5	5
24	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
26	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4
27	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	5	4	5
28	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4
29	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	5	5
30	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
32	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4

**Lampiran 3. Distribusi Frekuensi dan Persentase Karakteristik Responden****Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	7	20.6	20.6	20.6
Wanita	27	79.4	79.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 tahun	28	82.4	82.4	82.4
31-40 tahun	3	8.8	8.8	91.2
41-50 tahun	2	5.9	5.9	97.1
51-60 tahun	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Driver	1	2.9	2.9	2.9
General Affair	3	8.8	8.8	11.8
Junior Consultant	22	64.7	64.7	76.5
Kurir	1	2.9	2.9	79.4
Senior Consultant	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Pendapatan Tiap Bulan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rp 1.000.000 - Rp 2.000.000	24	70.6	70.6	70.6
Rp 2.000.001 - Rp 3.000.000	9	26.5	26.5	97.1
Rp 3.000.001 - Rp 4.000.000	1	2.9	2.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Lampiran 4. Distribusi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden*****Job Satisfaction (X)*****X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	18	52.9	52.9	64.7
	4	11	32.4	32.4	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.9	5.9	5.9
	2	7	20.6	20.6	26.5
	3	19	55.9	55.9	82.4
	4	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	14.7	14.7	14.7
	3	16	47.1	47.1	61.8
	4	8	23.5	23.5	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	18	52.9	52.9	61.8
	4	10	29.4	29.4	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	17	50.0	50.0	61.8
	4	10	29.4	29.4	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Continuance Commitment (Z)****Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	9	26.5	26.5	29.4
	3	19	55.9	55.9	85.3
	4	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	17.6	17.6	17.6
	3	19	55.9	55.9	73.5
	4	8	23.5	23.5	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	8	23.5	23.5	26.5
	3	15	44.1	44.1	70.6
	4	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Z4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	13	38.2	38.2	41.2
3	15	44.1	44.1	85.3
4	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Z5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	35.3	35.3	35.3
3	15	44.1	44.1	79.4
4	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Z6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.9	2.9	2.9
2	16	47.1	47.1	50.0
3	13	38.2	38.2	88.2
4	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

***Turnover Intention (Y)*****Y1**

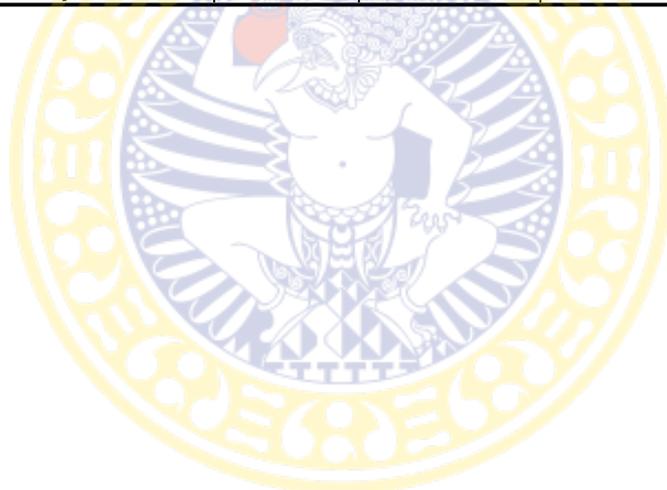
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	11.8	11.8	11.8
3	17	50.0	50.0	61.8
4	9	26.5	26.5	88.2
5	4	11.8	11.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	20.6	20.6	20.6
	3	10	29.4	29.4	50.0
	4	13	38.2	38.2	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	23.5	23.5	23.5
	3	6	17.6	17.6	41.2
	4	16	47.1	47.1	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



### Lampiran 5. Mean dan Standart Deviasi Jawaban Responden

#### *Job Satisfaction (X)*

##### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	34	3.26	.710
X2	34	2.85	.784
X3	34	3.38	.922
X4	34	3.38	.779
X5	34	3.35	.812
Valid N (listwise)	34		

#### *Continuance Commitment (Z)*

##### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Z1	34	2.82	.716
Z2	34	3.12	.729
Z3	34	3.00	.816
Z4	34	2.71	.760
Z5	34	2.85	.744
Z6	34	2.59	.743
Valid N (listwise)	34		

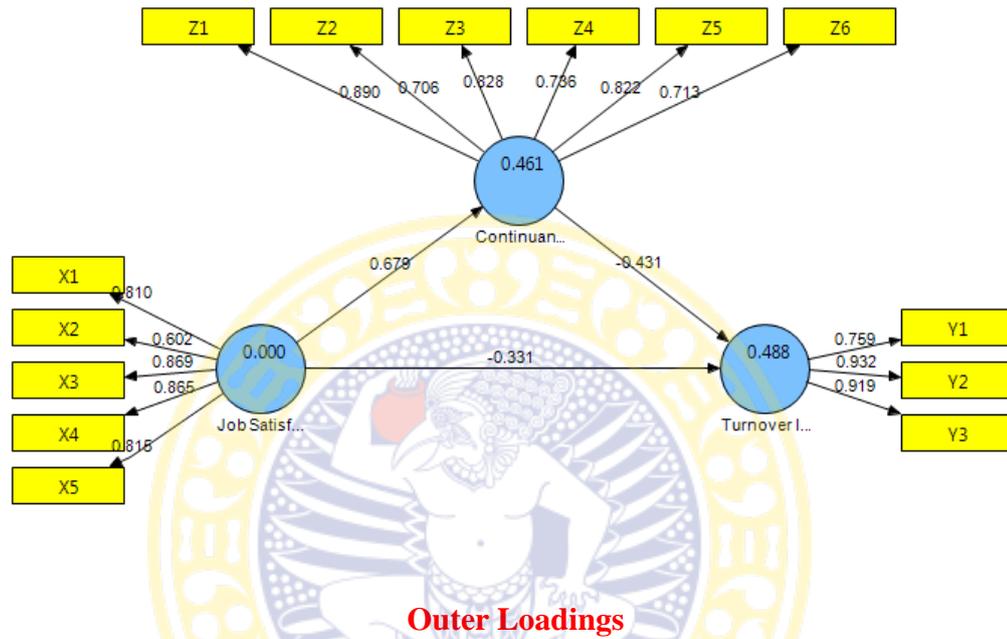
#### *Turnover Intention (Y)*

##### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	34	3.38	.853
Y2	34	3.41	.957
Y3	34	3.47	.992
Valid N (listwise)	34		

## Lampiran 6. Analisis Partial Least Square

## Outer Model



	Continuance Commitment (Z)	Job Satisfaction (X)	Turnover Intention (Y)
X1		0.810	
X2		0.602	
X3		0.869	
X4		0.865	
X5		0.815	
Y1			0.759
Y2			0.932
Y3			0.919
Z1	0.890		
Z2	0.706		
Z3	0.828		
Z4	0.736		
Z5	0.822		
Z6	0.713		

**Cross Loading**

	<b>Continuance Commitment (Z)</b>	<b>Job Satisfaction (X)</b>	<b>Turnover Intention (Y)</b>
<b>X1</b>	0.538	0.810	-0.512
<b>X2</b>	0.466	0.602	-0.334
<b>X3</b>	0.491	0.869	-0.470
<b>X4</b>	0.598	0.865	-0.630
<b>X5</b>	0.597	0.815	-0.494
<b>Y1</b>	-0.524	-0.388	0.759
<b>Y2</b>	-0.647	-0.642	0.932
<b>Y3</b>	-0.538	-0.573	0.919
<b>Z1</b>	0.890	0.705	-0.629
<b>Z2</b>	0.706	0.627	-0.478
<b>Z3</b>	0.828	0.543	-0.585
<b>Z4</b>	0.736	0.481	-0.552
<b>Z5</b>	0.822	0.321	-0.367
<b>Z6</b>	0.713	0.349	-0.355

**AVE**

	<b>AVE</b>
<b>Continuance Commitment (Z)</b>	0.617
<b>Job Satisfaction (X)</b>	0.637
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.763

**Communality**

	<b>communality</b>
<b>Continuance Commitment (Z)</b>	0.617
<b>Job Satisfaction (X)</b>	0.637
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.763

### Latent Variable Correlations

	Continuance Commitment (Z)	Job Satisfaction (X)	Turnover Intention (Y)
Continuance Commitment (Z)	1.000		
Job Satisfaction (X)	0.679	1.000	
Turnover Intention (Y)	-0.655	-0.623	1.000

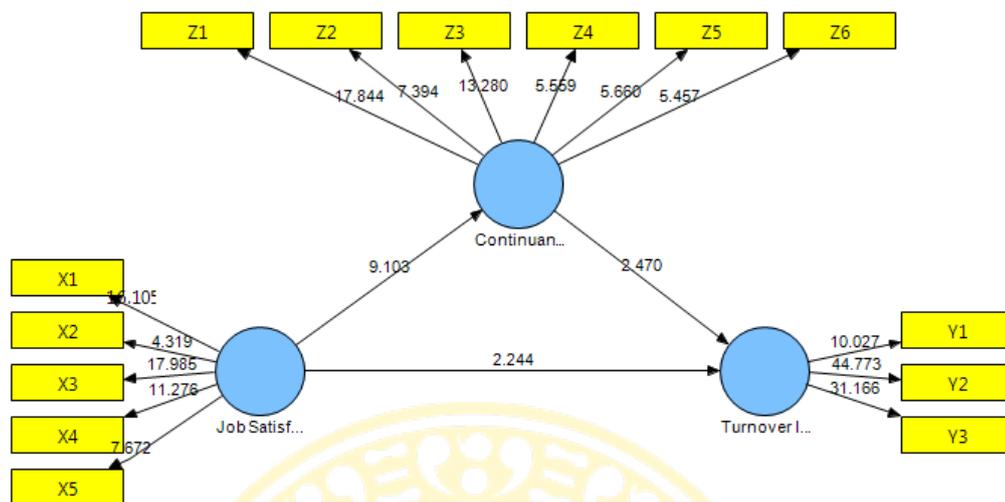
### Composite Reliability

	Composite Reliability
Continuance Commitment (Z)	0.906
Job Satisfaction (X)	0.896
Turnover Intention (Y)	0.906

### Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Continuance Commitment (Z)	0.876
Job Satisfaction (X)	0.853
Turnover Intention (Y)	0.842

**Inner Model**



**R Square**

	R Square
Continuance Commitment (Z)	0.461
Job Satisfaction (X)	
Turnover Intention (Y)	0.488

**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Continuance Commitment (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.431	-0.445	0.174	0.174	2.470
Job Satisfaction (X) -> Continuance Commitment (Z)	0.679	0.700	0.075	0.075	9.103
Job Satisfaction (X) -> Turnover Intention (Y)	-0.331	-0.325	0.147	0.147	2.244