# PENGARUH JOB SATISFACTION, PAY SATISFACTION, DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION

(Studi pada Karyawan Tetap *Consumer Marketing* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Bekasi)

## Aditya RizkyPratama

STIE Indonesia Banking School Jurusan Manajemen

Email: adityarizkiki86@gmail.com

#### **ABSTACT**

This research aims to determinate the Job Satisfaction, Pay Satisfaction, and Organizational Commitment to Turnover Intention marker on consumer marketing emmployees at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. branch Bekasi in 2016. The population in this study were permanent employees that served as consumer marketing at branch consumer lending unit (BCLU).

Researcher conducted serverys and the respondents were drawn from permanent consumer marketing employees for 84 respondents. The data collection techniques used in this study by using a questionnaire method to collect information from respondents. Data were analyzed using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 softwere.

The summary of result are: 1) Job Satisfaction have evidently significant impacts on Turnover Intention. 2) Pay Satisfaction have evidently significant impacts on Turnover Intention. 3) Organizational Commitment have evidently significant impacts on Turnover Intention. 4) Pay Satisfaction have evidently significant impacts on Organizational Commitment.

Keyword: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

#### 1. Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring berjalannya waktu, industri perbankan di Indonesia saat ini mulai berkembang secara pesat diseluruh bagian di wilayah Indonesia. Kebutuhan akan adanya industri perbankan sangat diperlukan bagi masyarakat guna memudahkan masyarakat membantu memperoleh dana untuk kebutuhan serta menyimpan kekayaan. Bahkan hampir setiap institusi dalam lingkungan masyarakat memerlukan akan adanya peran perbankan demi membantu mewujudkan tujuan dalam aspek kecukupan modal yang diperlukan perusahaan yang akan dicapai. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Peran perbankan di Indonesia berguna sebagai penunjang pelaksana pembangunan nasional dalam rangka terciptanya pertumbuhan ekonomi yang sejahtera seperti yang di sebutkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan.

Kelangsungan operasional sektor perbankan Indonesia akan tergantung pada kemampuan setiap institusi perbankan dalam mempertahankan daya saing yang tinggi. Daya saing tersebut dapat terlihat dari tingkat efisiensi operasional serta kemampuan bank dalam menghadapi setiap gangguan yang muncul, baik secara internal maupun eksternal. Tantangan

secara eksternal menjadi semakin nyata terutama dengan akan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN atau disingkat dengan MEA yang dilaksanakan pada tahun 2020.

MEA merupakan bentuk integrasi ekonomi ASEAN dengan sistem perdagangan bebas antara negara-negara ASEAN yang terbentuk pada awal mula KTT yang dilaksanakan di Kuala Lumpur pada tanggal 1997 dengan tujuan untuk mengurangi kesenjangan dan kemiskinan sosial ekonomi ASEAN. Sebagian pihak mengkhawatirkan akan hadirnya kesepakatan MEA pada tahun 2015 yang menjadi sebuah ancaman karena banyaknya pesaing bisnis luar negeri yang bebas masuk untuk bersaing dengan pasar potensial domestik dalam lingkup ASEAN. Kekhawatiran tersebut terlansir dalam PP No. 29 tahun 1999, menyebutkan bahwa investor asing diberikan hak untuk memiliki 99% aset bank dalam bentuk saham sehingga mengakibatkan semakin banyaknya bank asing yang beroprasi di Indonesia. Hal tersebut mengakitbatkan semakin banyaknya bank asing di Indonesia yang sebenarnya tidak memberikan kontribusi besar terhadap perekonomia di Indonesia.

Pada penelitian kali ini, penulis akan melakukan studi terhadap fenomena *Turnover Intention* atau intensitas perpidahan karyawan dengan membatasi pokok pembahasan mengenai *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *pay satisfaction*. *Tunover Intention* merupakan masalah yang terbilang serius terutama saat dimana karyawan meninggalkan organisasi atau organisasi memecatnya. Terjadinya *turnover intention* dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan (Gennard & Judge, 2010). Hal ini disebabkan karena rencana karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka atau mengalami pemecatan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik (Lim, Loo, & Lee, 2017). Adapun perhatian serius yang harus dilakukan pihak manajemen perusahaan terutama divisi *Human Resource and Development* (HRD) untuk menanggulangi dampak negatif dari permasalahan tersebut. Fenomena yang sering terjadi dalam hal ini adalah ketika kinerja suatu perusahaan yang sedang baik dalam pencapaian target, namun terganggu oleh perilaku karyawan yang berkeinginan untuk keluar dan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari perusahaan dengan tujuan mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya (Abbas, Raja, Darr, & Bouckenooghe, 2014).

Menurut (Saleem & Gul, 2013), intensitas karyawan untuk tetap atau pindah menentukan suatu perusahaan. Penelitian mereka menunjukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan kompleksitas organisasi komitmen atau *organizational commitment* dan kepuasan kerja atau *job satisfaction* terhadap *turnover intention* terhadap. Hal-hal yang didasari karyawan untuk tetap atau pindah berdasarkan dimensi psikologis perkerjaannya dan signifikasi organisasinya.

Organizational commitment mengacu kepada keadaan psikologis yang mengikat dan menekan hubungan individu terhadap organisasi (Salleh, Nair, & Harun, 2012). Dalam penelitian yang sama, indikasi organizational commitment berkaitan dengan perasaan pada tujuan dan nilai organisasi, peran seorang karyawan dan pendekatan terhadap organisasi untuk terciptannya rasa memiliki sesuai dengan nilai instrumental. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, komitmen akan menunjukan konsep stabilisasi diri karena prilaku dan kinerja yang dapat diprediksikan dan konsisten.

Salah satu faktor yang membentuk terjadinya *turnover* intention adalah kepuasan kerja atau *job* satisfaction. *Job satifaction* merusapakan suatu perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya terhadap apa yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteris-karakterisnya (Pawesti & Wikansari, 2016). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaanya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaaan negatif. Ketika seorang karyawan merasa puas di tempat kerja, karyawan cenderung lebih stabil, produktif dan berkontribusi tinggi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Seorang pekerja di bidang jasa yang mendapatkan

kepuasan dari pekerjaan, mereka akan berkomitmen dan memberikan pelayanan terbaik kepada klien mereka daripada yang tidak puas (Jessen, 2010).

Pokok pembahasan selanjutnya yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan gaji atau *pay satisfaction*. Modal manusia atau *human capital* merupakan sumber nilai yang paling berharga dalam perusahaan. Penentu tinggi tingkat perpindahan karyawan dalam perusahaan adalah tinggat gaji atau upah suatu pekerjaan yang sesuai atau tidak. *Pay satisfaction* merupakan komponen untuk mewakili jumlah keseluruhan pengaruh positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadapan gaji mereka (Panaccio, Vandenberghe, & Ben Ayed, 2014). Indikator penting ini menunjukan keinginan relatif karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan. Dengan demikian perusahaan miliki kepentingan dalam melihat karyawan apakah puas dengan gaji mereka apakah tidak.

Objek penelitian ini merupakan Bank milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi, dimana bank tersebut berfungsi untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan Negara disegala bidang. Tetapi hal ini bisa terganggu dengan adanya *turnover* karyawan karena perusahaan yang kehilangan karyawannya harus melakukan rekrutmen dan *training* yang tentunya membutuhkan biaya dan ini dapat mengakibatkan kurangnya produktifitas pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi. Hal ini didukung oleh data mengenai tingkat karyawan yang keluar dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016. Berikut adalah nilai prosentase (%) *turnover* karyawan dari keseluruhan Bank BUMN sebagai data acuan masalah yang diformulasikan bersedasarkan tabel berikut:

Tabel 1.1

Data Turnover Interntion Bank BUMN

Nama Bank	Tahun			
		2014	2015	2016
PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.		3.04 %	4.24%	4.96%
PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.		2.10%	3.19%	5.66%
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.		1.36%	1.18%	1.11%
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	5	3.20%	3.00%	2.70%

Sumber: Fauziridwan et all, 2016, Data diolah dari Bank BTN, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI (2014-2016)

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat tingkat *turnover* Bank umum pada tabel 1, data tersebut menggambarkan bahwa Bank BTN, Bank Mandiri dan Bank BNI memiliki tingkat *turnover* yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini menurut penelitian yang dilakukan (Fauziridwan *et all*, 2016), tingkat intensitas tinggi apabila tingkat keluarnya karyawan dari perusahaan dikategorikan tinggi apabila mencapai 2% ke atas, meskipun tingkat *turnover* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memiliki tingkat *turnover* yang rendah dan menurun setiap tahunnya.

Oleh karena itu sesuai tujuan peniliti ini dilakukan, perlu adanya penelusuran lebih lanjut pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. untuk memastikan tingkat *turnover* yang terjadi di tahun tersebut. Penelusuran yang dilakukan peneliti adalah dengan melakukan *pra-survey* tentang *turnover intention* pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. di cabang Bekasi. Berdasarkan hasil *pra-survey*, menurut Bapak Oni, selaku bagian *Genaeral Afair Head* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi, menyatakan beberapa karyawan pada unit *Branch Lending Consumer Unit* terutama pada bagian *consumer marketing* Bank BTN cabang Bekasi pada tahun 2014-2016, sebesar 70% karyawan menginginkan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan baru, sedangkan 30% karyawan memilih untuk tetap di perusahaan tersebut.

Hal ini didasari intensitas ketidakhadiran karyawan yang cukup tinggi karena rutinitas pekerjaan mereka sendiri disebabkan karena target pencapaian kredit yang tinggi sehingga membuat karyawan harus bekerja keras melebihi jam kerja yang berlaku. Selain itu, faktor yang mempengaruhi intensitas lainnya adalah lingkungan kerja yang kurang memadai bagi mereka sesuai keinginan dan kenyamanan untuk dapat bekerja dengan tujuan mencapai target pencapaian kredit. Sebagai wujud komitmen organisasi, jika lingkungan kerja mencakup lingkungan tempat karyawan bekerja memadai, maka intensitas ketidakhadiran karyawan akan berkurang (Takawira, Coetzee, & Schreuder, 2014). Timbulnya tantangan bisnis yang semakin berat yang harus dihadapi perusahaan, perusahaan tentunya diwajibkan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara maksimal, salah satu sumber daya terpenting faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan perannnya dalam memberikan kontribusi kearah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Phillips & Gully, 2013).

#### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1. Apakah *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?
- 2. Apakah *Pay Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?
- 3. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?
- 4. Apakah *Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization Commitment* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi?

#### 1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini akan dianalisis mengenai pengaruh job satisfaction, pay satisfaction, dan organizational commitment terhadap turnover intention pada karyawan consumer marketing pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap consumer marketing pada unit branch consumer lending unit Bank BTN cabang Bekasi.

## 1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian:

- 1. Mengetahui *Job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
- 2. Mengetahui *Pay Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
- 3. Mengetahui *Organizational Commitment* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi
- 4. Mengetahui *Pay Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organization Commitment* pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara

(Persero) Tbk. kantor cabang Bekasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori-teori dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memberikan informasi tambahan, alternatif metode dan kontribusi manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bekasi mengenai *Job Satisfaction*, *Pay Satisfaction*, *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* karyawan *Comsumer Marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bekasi untuk melihat lebih jauh penerapan manajemen kinerja yang ada saat ini.

## 2. Tinjuan Teoritis

#### 2.1 Job Satisfaction

Menurut (Robbins & Judge, 2011), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sementara menurut (Zopiatis et al., 2014), kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja. Dengan ini dapat diartikan bahwa sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut (Lim et al., 2017), kepuasan kerja dapat dipahami dengan mempelajari keadaan internal dan kesejahteraan keseluruhan dari seorang karyawan di tempat kerja. Keseluruhan kesejahteraan kerja yang dimaksud diatas berkaitan atau menyinggung dengan apa yang (Robbins & Judge, 2011) dan (Zopiates et al, 2014) ungkapkan bahwa keseluruhan kesejahteraan kerja mencakup keadaan psikologis, fisiologis, emosional dan lingkungan yang dapat menyebabkan karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sutanto & Gunawan, 2013), memaparkan terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan *Job Descriptive Index* (Robbins & Judge, 2011) yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, pembayaran seperti upah dan gaji, promosi pekerjaan, supervisi atau pengarahan dari atas dan rekan kerja.

## 2.2 Pay Satisfaction

Menurut (Saleem & Gul, 2013), kepuasan gaji didefinisikan sebagai keseluruhan efek positif yang mempengaruhi perasaan individu terhadap gaji. Kepuasan gaji disangkupautkan dengan balas jasa dalam bentuk kecukupan uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan (Rivai et al, 2014).

Menurut (Judge et al, 2010), kepuasan gaji dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan gajinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Aspek kepuasan ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi.

Gaji sering dianggap sebagai pendekatan sukses untuk memotivasi perilaku karyawan sehingga organisasi sekarang ini berfokus kepada kepastian bahwa karyawan mereka puas dengan gaji mereka (Salleh et al., 2012). Kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan terhadap perubahan tingkat atau prosentasi gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada presepsi kepuasan dengan pembayaran tidak langsung yang diterima karyawan (Handaru & Muna, 2012).

#### 2.3 Organizational Commitment

Menurut (Salleh et al., 2012), organisasi komitment didefinisikan terhadap keadaan psikologis karwayan yang mengikat dan menghubungkan individu kepada organisasinya. Hal ini terindikasi dengan perasaan keterkaitan karyawan pada tujuan dan nilai organisasi serta peran seorang karyawan dalam kaitan perkerjaan di organisasi yang berdasarkan nilai instrumental organisasi. (Salleh et al., 2012) juga memaparkan, pengukuran komitmen organisasi berdasarkan penilaian pada kesesuaian antara nilai-nilai individu, keyakinan dan orang-orang dari organisasi. Komitmen dalam organisasi mempromosikan konsep kestabilan diri dengan maksud perilaku dan kinerja yang lebih dapat diprediksi secara konsisten konsisten. Semakin banyak karyawan yang berkomitmen, maka semakin banyak perilaku yang berperan seperti kreativitas dan inovasi yang ditampilkan.

Menurut (Kalbers & Cenker, 2010) komitmen organisasi adalah suatu konsep yang mencari sifat kecintaan yang dibentuk oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, komitmen organisasi juga menunjukan seberapa jauh individu mengidentifikasi perusahaan dan menjalankan tujuan perusahaan tersebut. Menurut (Robbins & Judge, 2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu.

Komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor yaitu faktor pribadi, faktor organisasi dan faktor non-organisasi (Tella, Ayeni, & Popoola, 2011). Faktor pribadi dilihat dari usia, kepemilikian organisasi, disposisi, atribusi kontrol internal atau eksternal. Faktor organisi dilihat dari desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan atasan karyawan, sedangkan faktor non-organisasi dilihat dari ketersediaan alternatif. Semua faktor tersebut mempengaruhi kertaitan keterkaian karyawan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

## 2.4 Turnover Intention

Menurut (Takawira et al., 2014), *turnover intention* didefinisikan sebagai bentuk manifestasi dari subjektifitas kemungkinan bahwa seseorang akan mengubah pekerjaannya dalam periode waktu tertentu dengan terjadinya pergantian serta keinginan untuk pindah yang pasti terkait dengan perilaku untuk mencari pekerjaan yang baru. Terjadinya *turnover intentions* pada organisasi membuat karyawan cenderung mengalami pelayanan atau kinerja yang buruk dan merusak efektivitas organisasi.

Dalam penelitian (Bothma & Roodt, 2013) menyatakan bahwa *turnover intention* menunjukan dampak bagi prespektif organisasi dalam pergantian karyawan yang dapat menyebabkan biaya tambahan yang timbul dari rekrumen, seleksi, pelatihan atu memperkerjakan staf sementara. Selain itu, *turnover intentions* juga berdampak dan berpengaruh terhadap budaya organisasi atau semangat kerja karyawan.

Menurut (Saleem & Gul, 2013), turnover intentions mengacu pada proposi karyawan yang meninggalkan organisasi sebelum tanggal akhir kontrak kerja yang diantisipasi. Menurutnya, perputaran ini mempengaruhi pada pergerakan karyawan di berbagai organisasi dan pekerjaan yang berbeda. Perputaran dapat dikategorikan sebagai sukarela atau tidak sukarela secara fungsional dan disfungsional. Menurut (Rahman & Nas, 2013), perputaran tidak sukarela secara fungsional mengacu pada proses dimana organisasi memecat karyawan karena masalah kinerja, PHK dan perpisahaan. Perberhentian ini dilakukan jika organisasi berniat untuk meminimalisasi karyawan yang buruk kinerjanya. Secara umum, dampak dari pemberhentian ini telah terbukti mahal dan mengganggu organisasi manapun.

#### 2.5 Kerangka Penlitian

## 2.5.1 Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling sering dipelajari dalam penelitian organisasi. Sejauh mana karyawan suka (kepuasan) maupun tidak suka (ketidakpuasan) terhadap pekerjaan mereka telah menerima perhatian besar terutama dengan hubungan isu-isu yang menjadi perhatian tinggi untuk organisasi seperti komitmen, ketidakhadiran maupun minat karyawan untuk pindah atau mencari pekerjaan baru (Salleh et al., 2012). Pada penelitian yang sama, dikemukakan banyak penilitian yang dilakukan diantara karwayan di negara-negara barat maupun timur secara konsisten menunjukan dan menyetujui gagasan hubungan negatif dan signifikan antara kepuasan kerja, perputaran karyawan dan keinginan untuk berpindah antar karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Sutanto & Gunawan, 2013), secara parsial variabel kepuasan kerja maupun variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk berpindah. Pengaruh signifikan terjadi dengan adanya arah negatif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah menunjukan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap keinginan berpindah yang berarti membawa dampak baik ke organisasi.

Kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Penilitian yang dilakukan (Tnay et al 2013), menemukan bahwa sebagian karyawan meilih peluang karir, pembelajaran dan pengembangan sebagai alasan utama untuk tinggal di sebuah organisasi, yang mengarah pada kepuasan kerja. Masalah mungkin akan terjadi jika ketidakpuasan karyawan tidak dipertimbangkan. Karyawan yang tidak puas akhirnya meninggalkan organisasi, dan pada saat yang sama, organisasi kehilangan pengetahuan yang dibawa karyawan.

## H1: Job Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

## 2.5.2 Pay Satisfaction terhadap Turnover Intention

Karyawan akan merasa puas terhadap gajinya karena mereka menganggap *output* yang mereka kerjakan layak untuk diakui dan dihargai oleh organisasi serta kontribusi mereka dapat membantu mewujudkan tujuan suatu organisasi (Panaccio et al., 2014). Dengan demikian, organisasi memuhi kebutuhan sosio-emosinal karyawan, seperti kebutuhan untuk pengakuan dan penghargaan. Sebagai imbalan atas pengalaman ini, karyawan mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai organasi yang akhirnya mengurangi niat untuk mencari pekerjaan ditempat lain (Pawesti & Wikansari, 2016)

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan tanggapan efektif atau perasaan seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaan (Sudita, 2015). Dalam penelitian yang sama, menunjukan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan niat keluarnya seorang karyawan, akan tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penentu untuk meninggalkan pekerjaan (Bothma & Roodt, 2013).

## H2: Pay Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

#### 2.5.3 Organizational Commitment terhadap Tunover Intention

Dampak dari komitmen organisasi terjadi jika seorang karyawan dapat mengidentifikasikan dirinya sendiri untuk organisasi dan ada kemungkinan bahwa karyawan akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi dan tingkat keinginan untuk berpindah lebih rendah (Lim et al., 2017). Semakin banyak karyawan yang berkomitmen, maka semakin banyak perilaku positif yang ditimbulkan seperti kreativitas dan inovasi yang di timbulkan. Hal ini sering kali membuat organisasi tetap kompetitif. Hal ini dipaparkan

pada penelitian (Salleh et al., 2012) memamparkan bahwa komitmen organisasi yang meningkat telah dikaitan secara positif dengan tindakan invidu dapat menurunkan penurunan niat untuk mencari pekerjaan baru.

Komitmen berorganisasi diindikasi oleh karyawan melalui perasaan keterkaitan mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut menampilkan lebih banyak kreativitas dan inovasi dan memiliki kemingkinan lebih tinggal untuk tinggal di organisasi (Saleem & Gul, 2013). Berdasarkan pernyataan tersebut, dinyatakan bahwa memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk pindah. Pernyataan (Lu & Gursoy, 2016) menyatakan komitmen organisasi mempunyai keterkaitan dengan kepuasan gaji yang dimana merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi dampak terhadap keinginan untuk berpindah.

# H3: Organizational Commitment berpengaruh negatif terhadap Tunover Intention

## 2.5.4 Pay Satisfaction terhadap Organizational Commitment

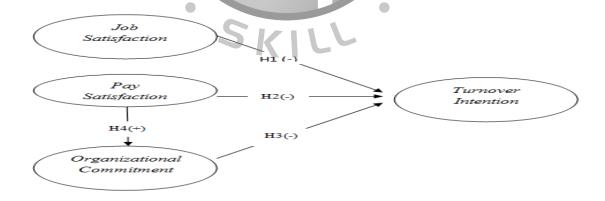
Salah satu faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan gaji. Gaji merupakan bentuk kompensasi episodik dari organisasi kepada karyawan, yang secara kompeten dinyatakan dalam kontrak kerja yang bertujuan untuk menciptakan suatu komitmen untuk karyawan agar dapat bekerja secara rutin (Saleem & Gul, 2013). Hal ini menimbulkan hubungan postif antara kepuasan gaji dan komitmen organisasi.

Kepuasan gaji pada karyawan juga dapat meningkatkan nilai-nilai komitmen karyawan berdasarkan bentuk kompensasi, promosi, pelatihan dan tunjungan. Dengan nilai-nilai yang dihasilkan dari komitmen berdasarkan kepuasan gaji tersebut, karyawan dapat lebih baik mengkomunikasikan dan mengklarifikasikan misi, visi dan tujuan organisasi (Lamba & Choudhary, 2013). Karyawan yang berkomitmen secara organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukan kepatuhan yang tulus terhadap kebijakan perusahaan dan meliki tingkat perputaran yang lebih rendah yang secara langsung terkait dengan rentensi karyawan (Kalbers & Cenker, 2010).

## H4 : Pay Satisfaction terhadap Organizational Commitment

# 2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: diadopsi dari jurnal Modifikasi dari Saleem & Gul (2013) & Lim et al. (2017)

## **Hipotesis Penelitian**

Adapun hipotesis untuk penelitian ini adalah:

Ho1: Job Satisfaction tidak berpengaruh negatif terhadap Turnover Intertion.
 Ha1: Job Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

Ho2: Pay Satisfaction tidak berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

**Ha2**: Pay Satisfaction berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

Ho3: Organizational Commitment tidak berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.
 Ha3: Organizational Commitment berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.
 Ho4: Pay Satisfaction tidak berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment.

**Ha4**: Pay Satisfaction berpengaruh positif terhadap Organizational Commitmen.

## 3. Metodologi Penelitian

## 3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Pada penelitian ini mengambil jenis penelitian *Descriptive Quantitative*. Penelitian *descriptive* adalah penelitian yang dirancang untuk membantu keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, serta memilih alternatif terbaik dalam memecahkan masalah. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriftif kuantitatif yang akan dilakukan dalam satu periode (*cross sectional design*). *Cross sectional design* adalah jenis rancangan riset yang terdiri dari pengumpulan informasi mengenai sampel tertentu dari elemen populasi hanya satu kali (Maholtra, 2010).

Pengumpulan data dilakukan dengan cara teknik *survey* kuisioner kepada responden yang terdaftar melalui daftar pernyataan yang sistematis dengan jawaban yang mudah dipahami. Hasil dari *survey* kuisioner tersebut lalu diolah oleh peneliti dengan metode statistik menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software Partial Least Square* (PLS). Dalam penelitian ini membahas mengenai pengaruh *organizational commitment*, *job satifaction*, *pay satisfaction* terhadap *turnover intention* studi pada karyawan *consumer marketing* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi.

# 3.2 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi, sehingga sasaran dari penelitian ini adalah karyawan tetap *consumer* marketing unit branc consumer lending unit.

## 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terdapat 2 data, yaitu:

Data Primer

Data primer adalah data yang disimpulkan peneliti langsung dari sumber utamanya (Kountur, 2007). Menurut Maholtra (2010), data primer dihasilkan secara langsung oleh peniliti untuk tujuan tertentu dalam menjawab permasalahan penelitian. Pada penelitian ini, data primer didapat dengan metode *survey* menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada target responden. Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab, yang dapat dilakukan dengan memberi tanda atau dengan menuliskan jabawannya (Kountur, 2007).

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh pihak lain dari berbagai sumber, seperti buku-buku, media internet, serta jurnal-jurnal penelitian sebelumnya yang signifikan dengan topik penelitian (Maholtra, 2010). Pernyataan tersebut didukung oleh Kountur (2007) yang menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang bersumber dari hasil penelitian orang lain yang dibuat untuk maksud yang berbeda, namun data tersebut dapat dimanfaatkan. Peneliti mendapatkan data sekunder melalui metode *literature review* yang berasal dari buku, jurnal, artike dari *website*, koran dan kepustakaan lainnya yang terkait dengan penelitian.

## 3.4 Populasi dan Sampel

## 3.4.1 Populasi Penlitian

Populasi adalah jumlah atau kumpulan elemen-elemen yang kita ingin buat dari beberapa kesimpulan yang telah diambil (Griffin *et al.* 2012). Jumlah keseluruhan karyawan unit *Brench Unit Consumer Loan* (BCLU) PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi (termasuk kantor cabang 8 kantor cabang pembantu) dalam penelitian ini adalah 310 orang. Peneliti memfokuskan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang menduduki posisi *consumer marketing*. Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil prasurvey, populasi karyawan *consumer marketing* berjumlah 120 orang, yang dimana jumlah tersebut merupakan kumpulan jumlah dari komponen status karyawan, yaitu karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*. Sesuai fokus yang telah disampaikan, peneliti hanya meniliti karyawan *consumer marketing* yang berstatus karyawan tetap saja.

## 3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan sekelompok dari kejadian, partisipasi, catatan atau peristiwa yang terdiri dari sebagian target populasi, proses pemilihan suatu populasi merupakan hal yang penting didalam suatu penelitian (Griffin *et al.* 2012).

Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, yang diartikan bahwa tidak semua anggota dari populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk menjadi sampel responden (Sekaran & Bougie. 2010). Teknik sampling yang digunakan peniliti adalah *purposive sampling*, yang diartikan teknik pengambilan *sampling* dengan memilih responden yang telah memenuhi kriteria dan beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Penggunaa kriteria dalam penelitian ini adalah karyawan *consumer marketing* yang berstatus karyawan tetap pada unit *branch consumer lending unit* (BCLU) PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi. Sampel yang digunakan dalam penilitian ini menggunakan perhitungan dengan rumus slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n : Sampel N : Populasi

e : Toleransi error (5%)

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

 $120 / (1 + 120 (0,1)^{2}) = 84$  sampel

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, sampel yang diketahui dan akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 84 responden. Maka dari itu penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) karena jumlah sampel kurang dari 100 sampel.

## 3.5 Operasional Variabel

TABEL 3.1 OPERASIONAL VARIABEL

No	Variabel	Definisi	Pengukuran	Skala Pengukuran
1	Job Satisfaction (JS)	Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evalusi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. (Robbins & Judge, 2011)	JS1. Saya mendapatkan dukungan moral yang cukup oleh rekan unit kerja saya. JS2. Tim unit kerja saya menginspirasi saya. JS3. Saya suka pekerjaan yang saya lakukan terlalu banyak. JS4. Secara umum, saya	Interval Scale 1-6

			menyukai perkerjaan	
			yang saya jabati.	
			(Canrius et al, 2012)	
			JS5. Saya memliki rasa	
			antusias dalam	
			pekerjaan saya.	
			JS6. Saya merasa	
			bahagia dengan apa	
			yang dihasilkan dari	
			pekerjaan saya.	
			JS7. Saya merasakan	
			kepuasan moral maupun	
			material dalam	
			pekerjaan saya. (Liu &	
			Tang, 2011)	
			PS1. Saya merasa puas	
			dengan gaji saya.	
			PS2. Saya merasa puas	
		. 1/	dengan penghasilan	
		Vanuacan asii	tambahan jika saya	
		Kepuasan gaji	mencapai target kerja	
		didefinisikan sebagai	dan kerja melebihi	
	D G . C .	keseluruhan efek positif	waktu normal (lembur).	
2	Pay Satisfaction	yang mempengaruhi	PS3. Gaji yang saya	Interval Scale
	(PS)	perasaan individu	dapat tidak pernah telat.	1-6
		terhadap gaji yang	PS4. Saya mengalami	
		didapatkan. (Saleem &	peningkatan gaji setiap	
	W	Gul, 2013)	tahun.	
			PS5. Saya merasakan	
			kesetaraan gaji yang	
			adil.	
			(Lee & Huang, 2014)	
			OC1. Saya merasa	
			bangga terhadap	
		Cirii	perusahaan.	
		SKIL	OC2. Saya bersedia	
			untuk berkorban bagi	
			perusahaan.	
		Organiagai Izamitman	OC3. Saya memiliki	
		Organisasi komitmen	rasa kesetiaan terhadap	
		didefinisikan terhadap	perusahaan. (Kalbers &	
	0	keadaan psikologis	Cenker, 2007)	
	Organizational	karyawan yang	OC4. Saya merasa	Interval Scale
3	Commitment	mengikat dan	yakin untuk meneruskan	1-6
	(OC)	menghubungkan	karir saya dalam	
		individu kepada	perusahaan.	
		organisasinya. (Salleh et	OC5. Saya memilliki	
		al., 2012)	rasa tanggung jawab jika	
			terdapat permasalahan	
			terkait lingkungan kerja	
			dalam perusahaan.	
			·	
			organisasi ini berarti	
			bagi diri saya. (Zopiatis	
			et al., 2014)	
			OC6. Ŝaya merasa organisasi ini berarti bagi diri saya. (Zopiatis	

4	Turnover Intention (TI)	Turnover intention didefinisikan sebagai bentuk manifestasi dari subjektifitas kemungkinan bahwa seseorang akan mengubah pekerjaannya dalam waktu periode tertentu dengan terjadinya pergantian serta keinginan untuk pindah yang pasti terkait dengan perilaku untuk mencari pekerjaan baru. (Takawira et al. 2014)	T1. Saya yakin bahwa ada pekerjaan lain yang lebih layak untuk saya saat ini. T12. Saya sering berfikir pekerjaan yang saya lakukan terlalu berat. T13. Saya yakin akan mendapatkan pekerjaan baru yang lebih layak. (Saleem & Gul, 2013) T14. Saya sering mempertimbangkan dampak untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini. T15. Saya berniat untuk berhenti dari pekerjaan saya saat ini. T16. Saat ini saya sudah mulai mencari pekerjaan yang lain. (Lee & Huang, 2014)	Interval Scale 1-6
---	----------------------------	--	---	-----------------------

Sumber : data diadopsi dari berbagai sumber oleh peneliti (2017)

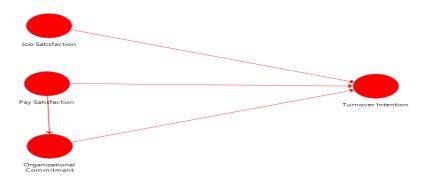
#### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Patial Least Square* (PLS). Data yang didapatkan pada hasil penelitian ini akan dihitung menggunakan software smart PLS 3.0. Analisis PLS ini merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Metode PLS ini merupakan salah satu metode SEM yang berbasis varian didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data diumpamakan seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing value) dan multikolinearitas (Abdillah & Hartono, 2015). Dalam rangka untuk memenuhi tujuan dari penelitian ini, metode analisis PLS dianggap mampu memberikan hasil yang optimal bagi penelitian ini yang sebagaimana bertujuan untuk membantu peneliti dalam mendapatkan nilai variable laten untuk tujuan prediksi.

Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan (Ghozali, 2014):

1. *Inner Mode* merupakan model stuktural untuk memprediksi hubungan kualitas antara variabel laten. Model struktural ini dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² yang diartikan untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikasi antar konstruk dalam model struktural (Abdillah & Hartono, 2015). Model penelitian ini dievaluasi dengan menggunakan R-*square* untuk konstruk dependen dan uji t serta signifikasi dari nilai *path coefficient*. Perubahan nilai R-*square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang subtantif (Ghozali, 2014). Dengan evaluasi menggunakan R-*square* ini, dapat diketahui besarnya kemampuan variabel indenpenden dalam mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan uji t melalui *path coefficient* digunakan untuk mengukur arah pengaruh serta tingkat signifikannya. Pengujian dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada *smart* PLS 3.0. Pengaruh antar variabel dianggap signifikan pada tingkat 5% jika nilai

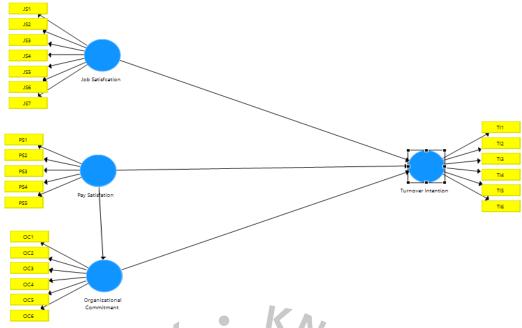
T-statistik lebih besar dari T-tabel 1,96 (Ghozali, 2014).



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3.0 **Gambar 3.1** *Inner Model* 

2. Outer model didefinisikan sebagai model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Model ini menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel measurement. Model ini juga sering disebut dengan nama outer relation atau measurement model yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent validity dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator. Convergent validity dari model pengukuran indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara item nilai komponen dengan construct scores yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,07 dengan konstruk yang ingin diukur. Menurut (Ghozali, 2014), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran score loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

Discriminant validity dari model pengukuran dengan indikator reflekstif dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukan bahwa kosntruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih daripada ukuran pada blok lainnya. Sedangkan metode lainnya, untuk menilai validitas ini, adalah dengan cara membandingkan nilai score root average varianvce extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk yang lainnya dalam model. Menurut (Ghozali, 2014), jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus ≥ 0,5 selain discriminant validity, pengukuran composite reliability dan cornbach's alpha juga perlu dilakukan untuk mengukur internal konsistensi. Konstruk dikatakan reliabel jika nilai kedua pengukuran tersebut ≥ 0,7 (Ghozali, 2014).



Sumber: data diolah dengan SmartPLS 3.0

Gambar 3.2
Outer Model

3. Weight relation dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi **Tabel 3.1 Kriteria Penilaian Model Partial Least Square** 

	D : 1		
Kriteria	Penjelasan		
a. Evaluasi Model Pengukuran			
R <sup>2</sup> variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengidentifikasi bahwa model "baik", "moderat", dan "lemah"		
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.		
Convergent Validity	Nilai <i>factor loading</i> harus ≥ 0,7. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai <i>loading</i> 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.		
Average Variance Extracted	$\geq 0.5$		
(AVE)			
Cross Loading	Ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dan dibandingkan dengan indikator — indikator untuk laten variabel lainnya.		
Composite Reliability	Internal consistency $\geq 0.7$		
Cronbach's Alpha	≥ 0,7		
t-statistik	≥ 1,96		

Sumber: Ghozali, 2014

#### 4. Pembahasan Hasil Penelitian

## 4.1 Gambaran Umum Obyek Penlitian

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. dalam perkembangannya telah melalui beberapa fase dimulai sejak jaman Hindia Belanda dengan dikeluarkannya koninkljik Besluit No. 27 tanggal 16 oktober 1897 ditegaskan bahwa di Hindia Belanda didirikan *Postpaarbank* yang berkedudukan di Batavia. Tujuannya adalah mendidik masyarakat agar gemar menabung dan sekaligus memperkenalkan lembaga perbankan kepada masyarakat luas.

Peraturan tentang *Postpaarbank* berdasarkan Koninklijk Besluit No. 27 tahun 1897 semasa berlakunya selalu ditinjau kembali dan untuk selanjutnya disempurnakan oleh Besluit Gubernur Jendral Hindia Belanda No. 27 tahun 1934, yang telah dikenal sebagai sebutan *Postpaarbank Ordonatie* yang mulai berlaku 1 Januari 1935. Pemerintah memberikan persekot, kemudian dapat dikembalikan dan *Postpaarbank* telah dapat membiayai diri sendiri serta membentuk dana cadangan.

Dalam usaha menata bidang moneter dan perbankan yang berdaya dan tepat guna, pemerintah secara bertahap mengarahkan struktur organisasi perbankan yang bersifat tunggal. Dengan Undang-Undang No. 8 tahun 1965, ditetapkan pengintegrasian Bank-Bank Umum Negara dan Bank Tabungan Negara ke dalam Bank Sentral.

Memasuki tahun 1992 terjadi perubahan mendasar dalam bentuk hukum Bank Tabungan Negara. Sebagai catatan diberlakukannya Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, bentuk hukum Bank Tabungan Negara berubah menjadi perusahaan perseroan yang bergerak dalam jasa keuangan perbankan dengan sebutan PT. Bank Tabungan Negara (Persero).

Menuju pada 10 tahun selanjutnya pada tahun 2002, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) ditunjuk sebagai bank komersial yang fokus pada pembiayaan rumah komersial. Menjelang tahun 2009, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) memperoleh sekuritas KPR memalui Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA) pertama di Indonesia dan melukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan *Listing* di Bursa Efek Indonesia.

## 4.2 Karekteristik Responden

Hasil responden untuk menjelaskan dan menggambarkan demografi dan karakteristik responden secara keseluruhan berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan status pernikahan.

Tabel 4.1 Karekteristik Responden

Variabel	Kategori	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	93%
Jenis Kelanini	Wanita	7%
Usia	25-35 Tahun	55%
Usia	36-45 Tahun	45%
Masa Pakaria	>5 Tahun	80%
Masa Bekerja	4-5 Tahun	20%
Pendidikan Terakhir	S1	100%
Status Pernikahan	Menikah	85%
Status Fernikanan	Belum Menikah	15%

Sumber: Diolah oleh penelitian (2017)

## 4.3 Analisis Hasil Pre-Test

### 4.3.1 Uji Validitas

Berdasarkan perhitungan hasil *pre-test*, maka variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) dan nilai muatan faktor (*Factor Loading*) diatas 0.50.

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai KMO dan muatan faktor (*factor loading*) diatas 0,5. Ini berarti pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut dan dengan kata lain seluruh pertanyaan sudah valid.

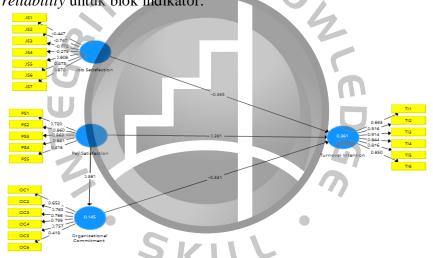
## 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan reliabilitas indikator pertanyaan-pertanyaan dalam setiap kuisioner terhadap variabelnya. Dengan melihat batas nilai cronbach's  $alpha \geq 0,60$  maka, indikator pernyataan dalam kuisioner dinyatakan reliable, konsisten dan relevan terhadap variabel (Malhotra, 2010).

#### 4.4 Analisis Hasil Data Penelitian

## 4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model

Outer model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (measurement model). Outer model sering juga disebut dengan (outer relation atau measurement model) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent validity dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator.



Sumber : Data primer hasil olah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 Gambar 4.1 Hasil Outer Model

#### **4.4.2** Convergent Validity

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading score dan menggunakan parameter AVE. Suatu konstruk dinyatakan valid jika nilai loading score >0.5, AVE >0.5 (Ghozali, 2014). Tabel 4.3 menunjukan hasil output korelasi antara indikator dengan konstruk

**Tabel 4.2** Outer Loading

Constuct	Loading Factor	Loading Factor	AVE
	JS1	0,778	
	JS2	0,824	
Lab Catiafaction	JS3	0,527	0.525
Job Satisfaction	JS4	0,836	0,535
	JS6	0,720	
	JS7	0,657	
	PS2	0,882	
Pay Satisfaction	PS3	0,870	0,754
	PS4	0,852	
	OC1	0,819	
	OC2	0,872	
Organizational	OC3	0,885	0,501
Commitment	OC4	0,918	0,301
	OC5	0,799	
	OC6	0,687	
	TI1	0,748	
•	TI2	0,840	
Turnover Intention	TI3	0,813	0,547
	TI4	0,612	
U	TI5	0,659	
Sumber: Hasil olahan p	ada SmartPLS 3.0		

Berdasarkan pada Tabel . Outer Loading di atas, seluruh indikator dari model memiliki factor loading di atas 0.50, sehingga hasilnya telah memenuhi convergent validity.

## 4.4.3 Discriminant Validity

Discriminat validity dari model pengukuran (outer model) dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Menurut (Gozali, 2014) diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dan dibandingkan dengan indikator-indikator untuk laten variabel lainnya. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Berikut ini merupakan tabel cross loading.

Tabel 4.4 Cross Loading

Variabel	Indikator	Cross Loading
	JS1	0,778
Job Satisfaction	JS2	0,824
	JS3	0,527
	JS4	0,836
	JS5	0,432
	JS6	0,720
	JS7	0,657

Jurnal Skripsi Indonesia Banking School

	PS1	0,490
	PS2	0,882
Pay Satisfaction	PS3	0,870
	PS4	0,852
	PS5	0,50
	OC1	0,819
	OC2	0,872
	OC3	0,885
Organizational Commitment	OC4	0,918
	OC5	0,799
	OC6	0,687
	TI1	0,748
	TI2	0,840
Turnover Intention	TI3	0,813
1 urnover Intention	TI4	0,612
	TI5	0,659
	TI6	0,414

Sumber: Hasil olahan pada SmartPLS 3.0

Berdasarkan pada tabel 4.4 diatas, menunjukan bahwa adanya discrimination validity yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk yang lain. Sebagai contoh, faktor loading pada OC1, OC2, OC3, OC4, OC5, dan OC6 pada variabel organizational commitment mendapatkan hasil sebesar 0,819, 0,872, 0,885, 0,918, 0,799, dan 0,687. Jumlah tersebut memiliki jumlah lebih besar dibandingkan dengan faktor loading dengan konstruk lainya (Job Satisfaction, Pay Satisfaction, dan Turnover Intention).

## 4.4.4 Reliability Construct

Menurut (Ghozali, 2014), reliabilitas konstruk dari *measurement* model dengan indikator refleksi dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dapat dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability*nya > 0,70. Berikut hasil *composite reliability* yang tertera pada tabel 4.5 diantaranya:

Tabel 4.5
Composite Reliable dan Cronbach's Alpha

Construct	Composite Reliable	Cronbach's Alpha
Job Satisfaction	0,864	0,830
Pay Satisfaction	0,798	0,911
Organizational Commitment	0,931	0,805
Turnover Intention	0,844	0,781

Sumber: Hasil olahan pada SmartPLS 3.0

Berdasarkan pada hasil yang tertera pada tabel 4.5 diatas, menunjukan bahwa hasil *Composite Reliable* memenuhi kriteria reliabel untuk semua varibel, karena syarat nilai *Composite Reliabel* merupakan hasil > 0,7. Pada hasil *Cronbach's Alpha*, hasil dari semua variabel menunjukan kriteria reliabel karena semua konstruk berada pada nilai > 0,6.

#### 4.4.5 Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Pengujian terhadap model struktural dapat dilakukan dengan cara melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness of fit model. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-Square dari untuk konstruk dependen uji t serta signifikasi dari model

koefisiensi parameter jalur struktural. Penilaian dalam model struktural dengan PLS dapat dimulai dari melihat dari R-*Square* untuk setiap variabel laten dependen. Kategori R-*Square* sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model "baik", "moderat", dan "lemah"(Ghozali, 2014).

Tabel 4.6 R-Square

Construct	R-Square	Kriteria
Turnover Intention	0,361	Moderat
Organizational Commitment	0,145	Lemah

Sumber: Hasil olahan pada SmartPLS 3.0

## 4.4.6 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel konstruk. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coeficients* yang tersaji pada Tabel .berikut ini:

Tabel 4.7

Path Coeficients

Path	Original Sample	T Statistic ( O/STERR)	P- Values
Job Satisfaction → Turnover Intetion	-0,365	3.213	0,001
Pay Satisfaction → Turnover Intetion	0,391	3,851	0,000
Organizational Commitment → Turnover Intetion	-0,331	3,235	0,001
Pay Satisfaction → Organizational  Commitment	-0,381	3,851	0,008

Sumber: Hasil olahan pada SmartPLS 3.0

#### 4.4.7 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Dijelaskan pada tabel *Path Coeficients* diatas, dapat dilihat bahwa nilai P-*Values* sebesar 0,001 < 0,05 lalu nilai T *Statistics* sebesar 3.213 > 1,96 ( dari T Tabel signifikan 5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan berpengaruh signifikan yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh hubungan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intetion*. Nilai *Path Coeficients* adalah negatif yaitu sebesar -0.365, yang menunjukan bahwa pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *turnover intetion* adalah negatif. Maka demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intetion* diterima.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan oleh (Lim et al., 2017) yang menggambarkan bahwa *job satisfaction* merupakan hasil yang dapat memicu tingkat *turnover intention*.

## 4.4.8 Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Turnover Intention

Dijelaskan pada tabel *Path Coeficients* diatas, dapat dilihat bahwa nilai P-*Values* sebesar 0,000 < 0,05 lalu nilai T *Statistics* sebesar 3.851 > 1,96 ( dari T Tabel signifikan 5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan berpengaruh signifikan yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh hubungan antara *pay satisfaction* terhadap *turnover intetion*. Nilai *Path Coeficients* adalah negatif yaitu sebesar -0.391, yang menunjukan bahwa pengaruh antara *pay satisfaction* terhadap *turnover intetion* adalah negatif. Maka demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intetion* diterima.

## 4.4.9 Pengaruh Organizational Commitment terdahap Turnover Intention

Dijelaskan pada tabel *Path Coeficients* diatas, dapat dilihat bahwa nilai P-*Values* sebesar 0,001 < 0,05 lalu nilai T *Statistics* sebesar 3.235 > 1,96 ( dari T Tabel signifikan 5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan berpengaruh signifikan yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh hubungan antara *organizational commitment* terhadap *turnover intetion*. Nilai *Path Coeficients* adalah negatif yaitu sebesar -0.331, yang menunjukan bahwa pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *turnover intetion* adalah negatif. Maka demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intetion* diterima.

## 4.4.10 Pengaruh Pay Satisfaction terhadap Organizational Commitment

Dijelaskan pada tabel *Path Coeficients* diatas, dapat dilihat bahwa nilai P-*Values* sebesar 0,008 < 0,05 lalu nilai T *Statistics* sebesar 0,381 > 1,96 ( dari T Tabel signifikan 5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan berpengaruh signifikan yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh hubungan antara *pay satisfaction* terhadap *organizational commitment*. Nilai *Path Coeficients* adalah negatif yaitu sebesar -0.331, yang menunjukan bahwa pengaruh antara *pay satisfaction* terhadap *organizational commitment* adalah negatif. Maka demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *pay satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *organizational commitment* diterima.

## 4.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan nilai *loading* pada variabel *pay satisfaction*, terpadat nilai terbesar diantaranya pada indikator PS2 (Saya merasa puas dengan penghasilan tambahan saya jika saya mencapai taget ker dan bekerja melibihi waktu normal (lembur)), indikator PS3 (Kompensasi yang saya dapat tepat waktu), dan indikator PS4 (Saya mengalami peningkatan gaji setiap tahun) yaitu sebesar 0,882, 0,870, dan 0,852. Peneliti dalam hal ini menyarankan manajemen untuk diperlukannya penyesuaian dari hasil *fee* oleh Bank BTN cabang Bekasi, dan peningkatan dalam motivasi serta inovasi untuk menciptakan pengembangan kualitas karyawan agar dapat bekerja lebih baik sehingga hasil yang didapatkan akan memuaskan. Hasil dari analisis ini menyatakan bahwa *pay satisfaction* berpengaruh negatif dan terbukti signifikan terhadap *turnover intention*.

## 5. Kesimpulan dan Saran

## 5.1 Kesimpulan

Hasil analisis data yang dilakukan menggunakan metode analisi *smart*PLS 3.0, menunjukan bahwa ada 4 hipotesis yang didapatkan, diantaranya yaitu 3 hipotesis memiliki pengaruh negatif dan signifikat, dan 1 hipotesis memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1. *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.
- 2. Pay Satisfaction memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention.
- 3. Organizational Committeent memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention.
- 4. Pay Satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap Turnover Intention

#### 5.2 Saran

Dari hasil penelitan, penulis menyarankan beberapa hal:

1. Bagi perusahaan

Perusahaan yang mampu mewujudkan kesejahteraan karyawannya merupakan perusahaan idaman bagi seluruh karyawannya, sehingga tujuan organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi dapat terwujud lebih cepat dan berkembang. Ada beberapa hal yang baiknya dilakukan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi untuk mengurangi tingkat *Turnover Intention* 

pada perusahaan berdasarkan penelitian ini.

- 1) PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi perlu mengkaji tingkat *pay satisfaction* dalam beberapa beberapa aspek sebagai berikut:
  - 1.1 Perbandingan kesetaraan gaji dengan bank swasta yang dapat menyebabkan karyawa merasa tidak puas. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi memperhatikan dan mengkaji tentang bagaimana sistem pembayaran gaji kepada karyawan khususnya karyawan tetap *consumer marketing*.
  - 1.2 Perbandingan fee dan lembur yang didapatkan lebih rendah dari perusahaan lain, dan juga perbandingan fee dan lembur antara karyawan organik dengan karyawan non-organik (outsourcong). PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi dalam unit branch consumer lending unit diperlukan penyesuaian dari hasil fee BTN cabang Bekasi agar dapat berkurang nilat pindah karyawa consumer marketing ke perusahaan lain
  - 1.3 Peningkatan gaji setiap tahun bergantung pada kinerja karyawan consumer marketing itu sendiri. Intensitas kerja dan pencapaian target yang tinggi menjadi penghambat berkembangnya kinerja karyawan. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. cabang Bekasi dalam unit branch consumer lending unit diperlukan peningkatan motivasi penuh, inovasi yang bagus serta membangun suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan agar karyawan merasa tidak terlalu terbebani dalam bekerja.

## 2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini menggunakan objek penelitian sektor perbankan dari lembaga keuangan milik negara yaitu bank BUMN. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan objek yang berbeda misalnya lembaga keuangan milik negara lainnya atau bank BUMN selain bank BTN, atau lembaga keuangan swasta atau bank swasta, dan juga lembaga non bank baik milik negara maupun swasta yang tentunya terdapat korelasi yang signifikat antara Job Satisfaction, Pay Satisfaction, dan Organitazional Commitment dengan Turnover Intention. Selain itu, penelitian selanjutnya juga memiliki kemungkinan menambah variabel seperti faktor lingkungan kerja, kesempatan karyawan, disiplin kerja, dan faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi secara langsung tingkat Turnover Intention. Hal tersebut dapat menjadikan penelitian yang dilakukan akan lebih menarik dan tentunya lebih bermanfaat untuk masyarakat luas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. A., & Bouckenooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance Muhammad Abbas Usman Raja \* Dave Bouckenooghe Abstract With a diverse sample (n = 231 paired responses) of employees from variou. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <a href="http://doi.org/10.1177/0149206312455243">http://doi.org/10.1177/0149206312455243</a>.
- Abdillah, Willy & Hartono, Jogiyanto. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif *Sturctural Equation Modeling* (SEM) Dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset
- Andini, R., & Ca, N. I. M. (2006). KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang).
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J. & Dick, R.V. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 272 289
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1–12. http://doi.org/10.4102/sajhrm.v1111.507
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 27(1), 115–132. http://doi.org/10.1007/s10212-011-0069-2
- Hakim, A., Dardar, A., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). Asia Pacific Business Innovation & Technology Management The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 389–394. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.205
- Fauziridawan, M., Adawiyah, W. R., Ahmad., A. A. (2016). Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizen Behavior* (OCB) Serta Dampaknya Terhadap *Turnover Intention*. Universitas Jendral Soedirman.
- Gennard, J., & Judge, G. (2010). Employee Engagement. *Managing Employment Relations*, 308–334. http://doi.org/10.1002/ert
- Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Griffin, M. E. al. (2012). Bussiness Research Method. Cengange Learning
- Handaru, A. W., & Muna, N. (2012). Organisasi Terhadap Intensi Turnover. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1), 1–19.
- Jessen, T. J. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comprative Social Work*, *I*, 1–18.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). International Journal of Hospitality Management Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees 'job engagement and withdrawal in deluxe hotel □. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22–26. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004">https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004</a>
- Kalbers, L. P., & Cenker, W. J. (2010). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354–375. http://doi.org/10.1108/02686900710741928

- Kountur, R. (2007). Metode Penelitian: Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis (2nd ed.). jakarta: penerbit PPM: Jakarta
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). IMPACT OF HRM PRACTICES ON ORGANIZATIONAL INTRODUCTION, 2, 407–423.
- Lee, C., & Huang, S. (2014). A STUDY ON FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF HOTEL EMPOLYEES Hypoyheses Development. *Asian Economic and Financial Review*, 2(51), 866–875.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The Impact of Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modelling*, 1(June), 27–41.
- Liu, B.-C., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. Public Administration Review, 71(5), 718–727. Retrieved from 10.1111/j.15406210.2011.02411.x\nhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true &db =eue&AN=65152387&site=eds-live&scope=site
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. <a href="https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155">https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155</a>
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. http://doi.org/10.1177/1096348013495696
- Maholtra, N. K. (2010). Marketing research: An applied orientation (Vol. 834). New Jersey: Pearson Education
- Mcshane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). Organizational Behaviour: emerging knowledge and practice for the real world. (5th ed.) New York: McGraw-Hill/Irwin
- McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. (2010). Organizational Behavior. McGraw-Hill Irwin: New York. http://doi.org/10.2002/ert
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human Relations*, 67(7), 821–848. http://doi.org/10.1177/0018726713516377