

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
MELALUI KEPUASAN KERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL ANTESEDEN**

**Linda Chandra Biantoro<sup>8</sup>**

**Ranto P Sihombing<sup>9</sup>**

**Abstrak**

Tingginya tingkat *turnover intention* yang terjadi di kalangan Kantor Akuntan Publik membuat banyak Kantor Akuntan Publik harus mengalami kerugian, karena seringkali Kantor Akuntan Publik hanya dijadikan sebagai batu loncatan untuk dapat mencari karir yang lebih baik. Maka dengan adanya fenomena tersebut peneliti ingin menguji apakah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat *turnover intention* pada Kantor Akuntan Publik.

Penelitian ini menggunakan auditor dari 18 Kantor Akuntan publik di Semarang sebagai sampel, dengan membagikan kuesioner. Hasilnya ditemukan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini mempermudah timbulnya komitmen organisasi yang dapat menurunkan tingkat *turnover intention*, namun kepuasan kerja ditemukan tidak dapat menjadi mediating antara pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karena kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat meminimalkan tingkat *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Saat ini dalam dunia pekerjaan, persaingan menjadi semakin ketat. Organisasi atau perusahaan yang terlibat dalam persaingan dituntut untuk dapat lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Namun dalam mencapai tujuan organisasi ini seringkali terganggu dengan adanya *turnover intention* atau keinginan berpindah kerja. Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan memberikan dampak negatif bagi organisasi seperti menimbulkan ketidakstabilan kondisi tenaga kerja dan menimbulkan biaya sumber daya manusia. Kantor Akuntan Publik ( KAP ) merupakan salah satu contoh yang memiliki tingkat turnover yang tinggi. Hal ini didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Herdhani N (2009) yang menyatakan 77,7% auditor memiliki kemungkinan untuk tidak bertahan di kantor akuntan publik tempat mereka bekerja sekarang. Karena dengan pengalaman yang di dapatkan dari KAP para auditor dapat dengan mudah mencari karir baru di bidang lain. Hal ini menyebabkan Kantor Akuntan publik harus mengeluarkan biaya untuk merekrut dan melatih karyawan

---

<sup>8</sup> Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

<sup>9</sup> Dosen akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

baru. Dengan adanya dampak negatif yang ditimbulkan dari *turnover intention* ini maka diperlukan usaha untuk mengurangi tingkat *turnover intention*.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memegang peranan kunci pada terjadinya turnover (Glisson dan Durrick, 1998). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mengurangi intensi turnover (Falkenburg dan Schyns, 2007). Peneliti terdahulu Sumarto (2009) juga menyatakan ada pengaruh negative antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif dan memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002). Sedangkan ketidakpuasan kerja cenderung menyebabkan karyawan merasa tidak berguna, tidak diapresiasi, dan keluar dari suatu organisasi (Shouksmith, 1994 dalam Tanner, 2007). Selain itu kepuasan kerja dianggap sangat penting karena adanya biaya akibat ketidakpuasan (*dissatisfaction*) dalam *employee turnover*, *absenteeism* dan kinerja pekerjaan (Beck : 2000 dalam Puspitasari : 2005).

Dengan pentingnya kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawan dalam suatu organisasi maka diperlukan usaha untuk menciptakan kepuasan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui seberapa besar auditor menyukai pekerjaan yang dilakukannya. Dengan kepuasan kerja yang rendah maka auditor akan lebih mudah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. (Fathoni 2005).

*Dual factor theory* menyatakan bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan berkaitan dengan lingkungan.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen para auditor di dalamnya. Individu akan berusaha memberi segala usaha dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuan sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja karena berhasil mencapai tujuan organisasi (Suparman, 2007). Jika seseorang telah membuat keputusan yang disertai dengan komitmen maka ia akan berupaya dan berjuang untuk menjalani keputusan itu dengan sebaik – baiknya, dengan bersungguh – sungguh dan bertanggung jawab. Karena itu jika seseorang individu tidak memiliki komitmen maka tidak akan tercipta hasil kerja yang baik.

Selain itu, Bateman dan Strasser (1984) menyatakan bahwa komitmen mendahului kepuasan kerja. Dengan komitmen yang tinggi seorang akuntan dengan mudah mengerjakan pekerjaannya karena dari dalam dirinya ada kemauan dan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga hasil yang dikerjakan pun akan lebih baik yang akan menimbulkan kepuasan kerja dan dengan kepuasan kerja yang didapat maka kecil kemungkinan seorang auditor meninggalkan pekerjaannya. Peneliti terdahulu Dian Indri (2008) menyatakan ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berkaitan dengan komitmen organisasi, budaya organisasi mempunyai fungsi untuk mempermudah timbulnya komitmen (Robbins, 1996 : 294). Menurut Cushway dan Lodge (1993), budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi lingkungan dalam kantor akuntan publik, karena budaya organisasi selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi cara pikir setiap anggota organisasi yang akan menunjang produktivitas anggota organisasi.

Individu yang merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Sebaliknya jika mereka merasa nyaman dengan lingkungannya mereka akan memperlihatkan sikap positif. (Emons, 1986 dalam Widyarini 2009)

Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, nilai inti dari organisasi tersebut dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai – nilai itu maka akan semakin besar komitmen mereka dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang sehingga budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme membuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins,1996). Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Hana Crysanti (2009) menyatakan ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya merupakan awal terbentuknya komitmen yang akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan dalam organisasi tersebut.(Robbins,1996). Hal ini akan membentuk komitmen yang nantinya akan mempengaruhi kinerja auditor sehingga terciptanya kepuasan kerja.

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Budaya Organisasi**

#### **2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532)

Menurut Armstrong (2009) Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Menurut Robbins (1996 : 289), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi,dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Menurut Molenaar (2002) Budaya mempunyai kekuatan yang penuh,berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Dari berbagai definisi dapat disimpulkan budaya organisasi adalah sebuah persepsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berpengaruh pada individu dalam melakukan aktivitas.

### **2.1.2. Fungsi dan Ciri – Ciri Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (1996) :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Ciri – ciri budaya organisasi menurut Robbins (1996) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil tersebut.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang – orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim bukannya individu.
6. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Stabilitas, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran dari budaya organisasi itu yang akan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana menyelesaikan urusan di dalamnya, dan bagaimana cara anggota berperilaku (Robbins 1996).

## **2.2. Komitmen Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Scot, Corman dan Cheney (1998) dalam Popoola (2005) merupakan kelompok besar dari konstruk yang menjelaskan hubungan organisasi dan individu yang terdiri dari konstruk yang menjelaskan hubungan organisasi dan individu yang terdiri dari identifikasi organisasi, loyalitas kerja, kesukaan terhadap pekerjaan dan keterlibatan kerja.

Menurut Steers (1980) komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Luthans (1995) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Dari berbagai definisi diatas komitmen organisasi dapat diartikan sebagai loyalitas karyawan dalam kerlibatannya dalam organisasi dengan menunjukkan sikap positif pada organisasi.

### **2.2.2. Komponen Komitmen Organisasi**

Komponen Komitmen Organisasi menurut Allen dan Meyer (1984) :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi
2. Komitmen Kontinyu (*Continuance commitment*), yaitu persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.
3. Komitmen Normatif (*Normative Comiitment*), yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

## **2.3. Kepuasan Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2002,115) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Davis (1985) Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan tidak senang pegawai yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Sedangkan menurut Robbins (1996), kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka yang dilandasi nilai balas jasa perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan tersebut.

### **2.3.2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi :

1. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, hanya dapat diduga.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.
3. Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainya dari para individual.

Kepuasan kerja akan berpengaruh pada produktivitas, kemangklikiran, dan tingkat peroidnahan (*turnover*) Robbins (1996,182). Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat maka tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi menurun atau sebaliknya. T. Hani Handoko (1996,167).

## 2.4. *Turnover Intention*

Menurut Bibby (2008) intensi turnover merupakan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Niat untuk meninggalkan pekerjaan termasuk berfikir untuk berhenti dari suatu organisasi, serta pernyataan yang dikeluarkan oleh karyawan untuk benar – benar meninggalkan organisasi (Park dan Kim 2009).

Menurut Harninda (1999:27) Turnover intentions pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa turnover intentions adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja

Menurut Harnoto (2002:2) menyatakan turnover intentions adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intentions ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa turnover intentions pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan (keluar) dari perusahaan

Menurut Abelson (1987) *Turnover Intention* merupakan hal penarikan diri yang terdiri dari pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan, kemungkinan menemukan pekerjaan di tempat lain dan keinginan untuk berpindah. Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa turnover intention merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja.

## 2.5. *Dual Factor Theory*

Teori dua faktor dalam penelitian ini akan menjelaskan variabel *turnover intention*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg (1964) ini merupakan teori motivasi yang terdiri dari:

### a. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu mendorong terwujudnya suatu kepuasan dan dapat mendorong orang untuk bekerja dengan baik. Jika kondisi ini tidak ada, ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor intrinsik ini terdiri dari :

- a. *Achievement* (prestasi)
- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
- e. *The possibility of growth* (pengembangan diri)

### b. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan faktor – faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pada pegawai apabila tidak dapat terpenuhi, sehingga kinerja mereka akan menurun. Faktor ekstrinsik ini terdiri dari ;

- a. *Company procedures* (kebijakan perusahaan)
- b. *Quality of supervision* (kualitas supervisi)
- c. *Interpersonal relationship* (hubungan antar pribadi)
- d. *Working condition* (kondisi kerja)

- e. *Job security* (keamanan kerja)
- f. *Wages* (gaji/upah)
- g. Status

Jadi dalam teori dua faktor terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan berkaitan dengan lingkungan.

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Teori yang mendukung penelitian ini adalah *Two Factor Theory* dari Herzberg yang membagi faktor kepuasan kerja menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang mampu mendorong terwujudnya kepuasan kerja dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik. Yang termasuk dalam faktor intrinsik adalah *Achievement* (prestasi), *Recognition* (pengakuan), *The work it self* (pekerjaan itu sendiri), *Responsibilities* (tanggung jawab), *The possibility of growth* (pengembangan diri). Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor – faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pada pegawai apabila tidak dapat terpenuhi, sehingga kinerja mereka akan menurun. Yang termasuk dalam faktor ekstrinsik yaitu *Company procedures* (kebijakan perusahaan), *Quality of supervision* (kualitas supervisi), *Interpersonal relationship* (hubungan antar pribadi), *Working condition* (kondisi kerja), *Job security* (keamanan kerja), *Wages* (gaji/upah), Status.

Ketika seseorang dapat menerima nilai – nilai yang terkandung dalam suatu organisasi atau keadaan dimana orang itu bekerja maka orang itu akan menunjukkan sikap positif pada organisasi dan jika nilai – nilai dalam budaya organisasi tersebut dapat dianut bersama maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari orang tersebut akan organisasinya.

Peneliti terdahulu Hana Crysanti (2009) menyatakan ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

**H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.**

### 2.6.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja

Ketika seorang dalam organisasi memiliki komitmen yang kuat akan organisasinya maka membuat anggota organisasi tersebut bertanggungjawab dengan pekerjaannya sehingga akan memberikan hasil kerja yang baik yang akan menimbulkan kepuasan kerja. Sehingga dengan kepuasan kerja yang di dapat dalam organisasi tersebut akan meminimalkan tingkan *turnover intention* dalam organisasi tersebut.

Peneliti terdahulu Sumarto (2009) juga menyatakan ada pengaruh negative antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Selain itu Dian Indri (2008) menyatakan ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jadi secara tidak langsung komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

**H2: Komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja.**

## **2.7. Definisi dan Pengukuran Variabel**

### **2.7.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi di definisikan sebagai perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama – sama. Budaya organisasi ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Robbins (1996) yang mengacu pada karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (1996) yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas dengan lima poin skala likert, 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga 5 untuk jawaban sangat setuju, semakin tinggi skalanya maka semakin kuat budaya organisasinya.

### **2.7.2. Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai loyalitas responden pada organisasi untuk tetap setia pada organisasi. Komitmen organisasi ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan Meyer dan Allen (1984) mengacu pada komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* dengan lima poin skala likert, 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga 5 untuk jawaban sangat setuju, semakin tinggi skalanya maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Pertanyaan nomor 5, 11, dan 15 di *recoding*.

### **2.7.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja di definisikan sebagai tingkat kepuasan responden dalam organisasi akan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Larkin (1990) dengan lima poin skala likert, 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga 5 untuk jawaban sangat setuju. Semakin tinggi skalanya semakin tinggi kepuasan kerja auditor.

### **2.7.4. Turnover Intention**

*Turnover Intention* di definisikan sebagai keinginan responden untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari tempat kerja yang lain. *Turnover intention* ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan Abelson (1987) mengacu pada pengertian turnover intention menurut Abelson (1987) yang membagi turnover intention menjadi empat yaitu pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan, kemungkinan menemukan pekerjaan di tempat lain dan keinginan untuk berpindah dengan lima poin skala likert, 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga 5 untuk jawaban sangat setuju. Semakin tinggi skalanya semakin tinggi tingkat *turnover intention* responden. Pertanyaan nomor 6 di *recoding*.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek dan Lokasi Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah Auditor di KAP. Sedangkan penelitian ini dilakukan di beberapa kantor akuntan publik di Semarang.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Umar, 2001:77). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua auditor yang bekerja di kantor akuntan publik di Semarang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 160 auditor dari 18 KAP yang terdaftar di website IAPI tahun 2011.

Sampel merupakan bagian dari populasi. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *judgment sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan kriteria tertentu, adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Auditor yang bekerja di KAP di Semarang
2. Auditor yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini dan bersedia mengisi kuisisioner.

Jumlah sampel dalam penelitian ini 44 orang auditor berdasarkan auditor yang bersedia mengisi kuisisioner (data terlampir).

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

##### **3.3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2001: 42). Data primer ini berupa data identitas responden dan tanggapan responden atas jawaban tentang budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan turnover intention yang dibagikan langsung oleh peneliti kepada responden.

##### **3.3.2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah teknik survei yaitu, pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan kepada responden individu. (Jogiyanto, 2007).

##### **3.3.3. Alat Pengumpulan Data**

Alat pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dibagikan kepada para auditor yang menjadi sampel penelitian untuk diisi dan jawaban yang didapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel (Singarimbun, 1995).

### 3.3.4. Pengujian Alat Pengumpulan Data

#### 3.3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006).

Pada uji validitas digunakan perhitungan korelasi *product moment* dan uji r-kritisnya (Arikunto, 1992:56) yaitu:

$$r_{XY} = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} - \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dimana:

- r = Angka korelasi
- n = Jumlah responden
- $\sum X$  = Jumlah skor butir
- $\sum X^2$  = Jumlah skor butir kuadrat
- $\sum Y$  = Jumlah skor total
- $\sum Y^2$  = Jumlah kuadran skor total keseluruhan nilai butir soal
- $\sum XY$  = Hasil perkalian antara skor butir soal dengan jumlah skor total

Taraf signifikan : 5% = 0,05

Kriteria pengujian validitas :

- a. Apabila r hitung > r tabel, maka terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dinyatakan valid.
- b. Apabila r hitung < r tabel maka tidak terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dinyatakan tidak valid.

#### 3.3.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 1998:170).

Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha* :

$$\text{Rumus : } \alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1) r}$$

Keterangan :

- $\alpha$  = koefisien *Cronbach's Alpha*.
- k = jumlah item.
- r = rata – rata korelasi antar item.
- 1 = konstanta.

Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

### **3.3.5. Uji Asumsi Klasik**

#### **3.3.5.1. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas perlu dilakukan untuk melihat apakah antara variabel independent dalam model regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Jika model regresi mengandung multikolinearitas dalam persamaan regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF (*variance inflationfactor*). Jika nilai VIF  $\geq$  dari 10, maka terjadi hubungan multikolinearitas (Ghozali, 2006).

#### **3.3.5.2. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastitas. Pengujian ini dilakukan dengan uji *glejser* yaitu dengan meregresikan variabel-variabel independent terhadap variabel dependen yaitu absolute residual. Pengujian ini dilihat di nilai t, bila nilai t signifikan diatas 5 % (0,05) berarti data yang digunakan tidak mengandung unsur heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

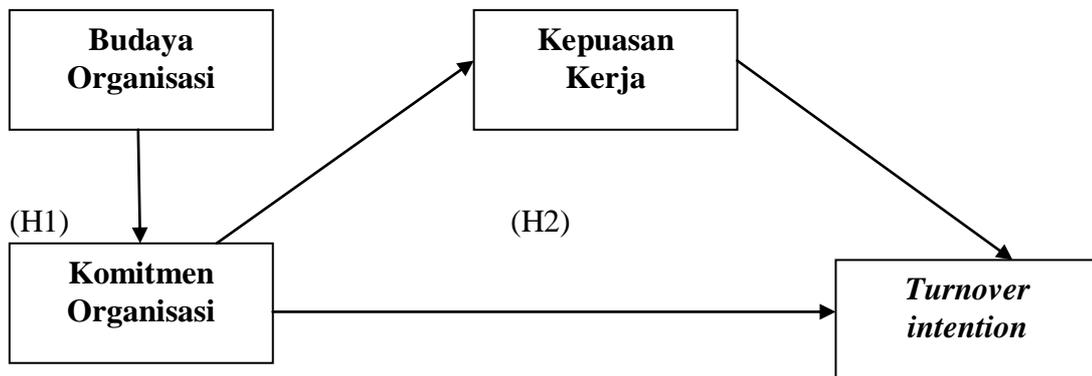
#### **3.3.5.3. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu memiliki distribusi normal. Uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Pengujian ini dilakukan dengan uji *Kolmorov-Smirnov* dengan melihat nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansinya berada dibawah tingkat signifikan 0,05 maka dapat disimpulkan data tidak normal.

### **3.3.6. Uji Hipotesis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Path Analysis. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda Rumus analisis jalur dalam penelitian ini menurut (Ghozali, 2006)

Gambar 3.1



Hipotesis 1:

$$KO = \beta_0 + \beta_1 BO + e$$

Hipotesis 2:

$$TI = \beta_0 + \beta_2 KO + e \quad (1)$$

$$KK = \beta_0 + \beta_3 KO + e \quad (2)$$

$$TI = \beta_0 + \beta_4 KO + \beta_5 KK + e \quad (3)$$

Keterangan :

KO	=	Komitmen Organisasi
BO	=	Budaya Organisasi
KK	=	Kepuasan Kerja
TI	=	<i>Turnover Intention</i>
$\beta_0$	=	Konstanta
$\beta_1 - \beta_5$	=	Koefisien regresi
e	=	variabel pengganggu

$H_0: \beta_1 < 0$ . Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

$H_a: \beta_1 > 0$ . Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

$H_0: \beta_2 < 0$ . Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

$H_a: \beta_2 > 0$ . Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

Kriteria Penerimaan Hipotesis:

a. Hipotesis 1 diterima bila:

Jika t hitung  $\beta_1 > 1,645$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

b. Hipotesis 2 diterima bila

Memenuhi syarat mediasi (Baron dan Kenny, 1986) sebagai berikut :

1. Variabel independen (KO) secara signifikan berhubungan dengan variabel mediasi (KK)
2. Variabel mediasi (KK) secara signifikan berhubungan dengan variabel dependen (TI)
3. Variabel dependen (KO) secara signifikan berhubungan dengan variabel dependen (TI)
4. Hubungan antara variabel independen (KO) dengan variabel dependen (TI) menurun setelah dikontrol variabel mediasi (KK)

Jika  $t$  hitung  $\beta_2 > 1,645$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga komitmen organisasi mempunyai pengaruh negative terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

#### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

##### 4.1. Deskripsi Responden

##### 4.1.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah auditor yang masih aktif bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang dan bersedia mengisi kuesioner penelitian. Berikut adalah rincian responden berdasarkan KAP tempat bekerja sekarang :

**Tabel 4.1**  
**Rincian Hasil Penyebaran Kuesioner**

Daftar KAP	kuesioner yang dikirim	kuesioner yang bisa diolah
KAP Achmad, Rasyid	5	4
KAP Bayudi Watu	10	10
KAP Benny, Tony, Frans	2	2
KAP Darsono, Budi	5	3
KAP Drs Hananta Budianto	5	5
KAP Drs Idjang Soetikno	5	3
KAP Leonard, Mulia, Richard	5	5
KAP Ngurah Arya	5	5
KAP Drs Soekamto	5	4
KAP Drs Tahrir Hidayat	5	1
KAP Yulianti	5	2
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>44</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2011)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat dari 57 kuesioner yang disebar jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah 44 kuesioner. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah sebesar 77,19%.

Pada penelitian ini, gambaran umum respondennya meliputi jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan rekapitulasi dari gambaran umum responden pada penelitian ini.

**Tabel 4.2**  
**Demografi Responden**

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Gender	Pria	19	43.2
	Wanita	25	56.8
Usia	< 25 tahun	17	38.6
	≥ 25 tahun	27	61.4
Pendidikan	Diploma	5	11.4
	S1	39	88.6
Jabatan	Auditor Junior	34	77.3
	Auditor Senior	10	22.7
Lama Bekerja	< 2 tahun	24	54,5
	≥ 2 tahun	20	45,5

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa responden terdiri dari 43,2% pria dan 56,8% wanita. Sedangkan dilihat dari segi usia, responden sebagian besar berusia ≥ 25 tahun (61,4%). Dilihat dari pendidikan terakhir sebagian besar responden pendidikan terakhirnya S1 ( 88,6%). Dilihat dari jabatannya, sebagian responden menjabat sebagai auditor junior (77,3%). Dilihat dari lamanya bekerja, sebagian besar responden telah bekerja < 2 tahun (54,5%).

#### 4.1.2. Persepsi Responden Dikelompokkan Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.3**  
**Persepsi Responden dikelompokkan Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin		Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Turnover Itention
Pria	N	19	19	19	19
	Mean	44,31	38,95	14,48	19,11
Wanita	N	25	25	25	25
	Mean	45,52	38,44	13,96	18,68

Sumber : Data diolah

Dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin responden, diketahui bahwa budaya organisasi lebih kuat diterima oleh responden wanita, sedangkan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja lebih tinggi dirasakan oleh responden pria.

**4.1.3. Persepsi Responden Dikelompokkan Berdasarkan Usia**

**Tabel 4.4**  
**Persepsi Responden dikelompokkan Berdasarkan Usia**

Usia		Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Turnover Itention
< 25 tahun	N	17	17	17	17
	Mean	45,70	37,88	14,12	18,82
≥ 25 tahun	N	27	27	27	27
	Mean	44,56	39,15	14,22	18,89

Sumber Data diolah

Dikelompokkan berdasarkan usia responden, diketahui bahwa budaya organisasi lebih kuat diterima oleh responden yang berusia kurang dari 25 tahun, sedangkan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja lebih tinggi dirasakan oleh responden yang berusia diatas 25 tahun.

**4.1.4. Persepsi Responden Dikelompokkan Berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel 4.5**  
**Persepsi Responden dikelompokkan Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja		Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Turnover Itention
< 2 tahun	N	24	24	24	24
	Mean	44,58	39,29	14	18,62
≥ 2 tahun	N	20	20	20	20
	Mean	45,54	37,9	14,4	19,15

Sumber : Data diolah

Dikelompokkan berdasarkan lama bekerja responden, diketahui bahwa budaya organisasi lebih kuat diterima oleh responden yang bekerja lebih dari 2 tahun, komitmen organisasi juga lebih tinggi dirasakan responden yang bekerja kurang dari 2 tahun, sedangkan kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja lebih tinggi dirasakan oleh responden yang bekerja lebih dari 2 tahun.

**4.1.5. Persepsi Responden Dikelompokkan Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel 4.6**  
**Persepsi Responden dikelompokkan Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan		Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Turnover Itention
D3	N	5	5	5	5
	Mean	46,2	37,6	14,4	18,8
S1	N	39	39	39	39
	Mean	44,84	38,8	14,15	18,87

Sumber : Data diolah

Dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir responden, diketahui bahwa budaya organisasi lebih kuat diterima oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir D3, kepuasan kerja juga lebih tinggi dirasakan oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir D3, sedangkan komitmen organisasi dan keinginan untuk berpindah lebih tinggi dirasakan oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir S1.

**4.1.6. Persepsi Responden Dikelompokkan Berdasarkan Jabatan**

**Tabel 4.7**  
**Persepsi Responden dikelompokkan Berdasarkan Jabatan**

Jabatan		Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Turnover Itention
Auditor Junior	N	34	34	34	34
	Mean	44,82	38,53	14,09	18,85
Auditor Senior	N	10	10	10	10
	Mean	45,60	39,1	14,5	18,9

Sumber : Data diolah

Dikelompokkan berdasarkan jabatan responden, diketahui bahwa budaya organisasi lebih kuat diterima oleh responden yang menjabat sebagai auditor senior, komitmen organisasi,kepuasan kerja dan keinginan untuk berpindah juga lebih tinggi dirasakan oleh auditor senior.

**4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

**4.2.1. Hasil Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Pengujian pertama untuk uji validitas dilakukan untuk menguji variabel budaya organisasi:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X1	0,447	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,734	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,388	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,526	0,297	<b>Valid</b>
X5	0,420	0,297	<b>Valid</b>
X6	0,522	0,297	<b>Valid</b>
X7	0,071	0,297	<b>Tidak Valid</b>
X8	0,007	0,297	<b>Tidak Valid</b>
X9	0,486	0,297	<b>Valid</b>
X10	0,388	0,297	<b>Valid</b>
X11	0,682	0,297	<b>Valid</b>
X12	0,760	0,297	<b>Valid</b>
X13	0,605	0,297	<b>Valid</b>
X14	0,337	0,297	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dari uji validitas untuk variabel budaya organisasi pada tabel 4.8 terdapat dua pertanyaan tidak valid pada pertanyaan nomor 7 dan 8 karena  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ . Maka pertanyaan nomor 7 dan 8 dihilangkan, sehingga uji validitas setelah pertanyaan nomor 7 dan 8 dihilangkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X1	0,514	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,782	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,476	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,617	0,297	<b>Valid</b>
X5	0,429	0,297	<b>Valid</b>
X6	0,549	0,297	<b>Valid</b>
X7	0,473	0,297	<b>Valid</b>
X8	0,394	0,297	<b>Valid</b>
X9	0,633	0,297	<b>Valid</b>
X10	0,778	0,297	<b>Valid</b>
X11	0,554	0,297	<b>Valid</b>
X12	0,377	0,297	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.9 diketahui bahwa nilai  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  sehingga semua item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi ini dapat dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas untuk variabel komitmen organisasi:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Validitas Komitmen Organisasi**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1	0,595	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,642	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,631	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,705	0,297	<b>Valid</b>
X5	0,106	0,297	<b>Tidak Valid</b>
X6	0,745	0,297	<b>Valid</b>
X7	0,669	0,297	<b>Valid</b>
X8	0,706	0,297	<b>Valid</b>
X9	0,739	0,297	<b>Valid</b>
X10	0,392	0,297	<b>Valid</b>
X11	0,063	0,297	<b>Tidak Valid</b>
X12	0,619	0,297	<b>Valid</b>
X13	0,639	0,297	<b>Valid</b>
X14	0,652	0,297	<b>Valid</b>
X15	0,015	0,297	<b>Tidak Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dari uji validitas untuk variabel komitmen organisasi pada tabel 4.10 Terdapat tiga pertanyaan tidak valid pada pertanyaan nomor 5, 11 dan 15 karena  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ . Maka pertanyaan nomor 5,11, dan 15 dihilangkan,sehingga uji validitas setelah pertanyaan nomor 5, 11, dan 15 dihilangkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Validitas Komitmen Organisasi**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1	0,612	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,626	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,653	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,777	0,297	<b>Valid</b>
X5	0,776	0,297	<b>Valid</b>
X6	0,739	0,297	<b>Valid</b>
X7	0,705	0,297	<b>Valid</b>
X8	0,807	0,297	<b>Valid</b>
X9	0,426	0,297	<b>Valid</b>
X10	0,629	0,297	<b>Valid</b>
X11	0,649	0,297	<b>Valid</b>
X12	0,680	0,297	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.11 diketahui bahwa nilai  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  sehingga semua item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi ini dapat dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1	0,503	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,565	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,565	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,507	0,297	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.12 diketahui bahwa nilai r hitung > r tabel sehingga semua item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi ini dapat dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas untuk variabel *turnover intention*:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Validitas Turnover Intention**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
X1	0,521	0,297	<b>Valid</b>
X2	0,481	0,297	<b>Valid</b>
X3	0,448	0,297	<b>Valid</b>
X4	0,625	0,297	<b>Valid</b>
X5	0,392	0,297	<b>Valid</b>
X6	0,374	0,297	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.13 diketahui bahwa nilai r hitung > r tabel sehingga semua item pertanyaan untuk variabel budaya organisasi ini dapat dikatakan valid.

#### 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner dapat dipercaya atau reliabel. Berikut ini adalah hasilnya:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Pertanyaan	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,865	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,920	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,741	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,732	Reliabel

Sumber: Data diolah

Dilihat dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa untuk masing-masing variabel pada penelitian ini yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar daripada 0,6 sehingga dikatakan reliabel.

### 4.3. Analisis Deskriptif Penelitian

Analisis ini dilakukan dengan memperinci jawaban dari responden yang dikelompokkan dalam kategori skor, dan bertujuan untuk memperjelas gambaran terhadap variabel-variabel yang ada.

**Tabel 4.15**  
**Deskriptif Variabel**

Variabel	N Valid	Range Teoritis	Range Empiric	Mean	Kategori
Budaya Organisasi	12	12 – 60	33 - 56	45	Sedang
Komitmen Organisasi	12	12 – 60	12 – 57	38,65	Sedang
Kepuasan Kerja	4	4 – 20	4 – 18	14,18	Sedang
<i>Turnover Intention</i>	6	6 – 30	12 – 27	18,86	Sedang

Sumber: Data diolah

Variabel budaya organisasi diukur dengan 12 indikator valid yang diukur dengan skala 1 sampai dengan 5 sehingga mempunyai kisaran teoritis antara 12 sampai dengan 60 dan nilai tengah 45. Dengan menggunakan tiga kriteria maka dapat dibuat range sebagai berikut:

1. 12 – 28= Rendah
2. 29 – 45= Sedang
3. 46 – 60= Tinggi

Nilai skor rata-rata empiris jawaban responden untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 45 yang berarti rata-rata ini nilainya berada dalam skala sedang cenderung tinggi. Budaya organisasi yang berada pada skala ini menunjukkan budaya organisasi yang diterapkan di KAP tempat responden bekerja cenderung kuat dan dapat diterima oleh responden.

Variabel komitmen organisasi diukur dengan 12 indikator valid yang diukur dengan skala 1 sampai dengan 5 sehingga mempunyai kisaran teoritis antara 4 sampai dengan 20 dan nilai tengah 38,65. Dengan menggunakan tiga kriteria maka dapat dibuat range sebagai berikut:

1. 12 – 28= Rendah
2. 29 – 45= Sedang
3. 46 – 60= Tinggi

Nilai skor rata-rata empiris jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi adalah sebesar 38,65 yang berarti rata-rata ini nilainya berada dalam skala sedang. Komitmen organisasi yang berada pada skala sedang menunjukkan auditor di KAP yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki komitmen organisasi yang cukup tinggi.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 4 indikator valid yang diukur dengan skala 1 sampai dengan 5 sehingga mempunyai kisaran teoritis antara 12 sampai

dengan 60 dan nilai tengah 14,18. Dengan menggunakan tiga kriteria maka dapat dibuat range sebagai berikut:

1. 4 – 9,33 = Rendah
2. 9,34 – 14,66 = Sedang
3. 14,67 – 20 = Tinggi

Nilai skor rata-rata empiris jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 14,18 yang berarti rata-rata ini nilainya berada dalam skala sedang. Kepuasan kerja yang berada pada skala sedang menunjukkan auditor di KAP yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi.

Variabel *turnover intention* diukur dengan 6 indikator valid yang diukur dengan skala 1 sampai dengan 5 sehingga mempunyai kisaran teoritis antara 6 sampai dengan 30 dan nilai tengah 18,86. Dengan menggunakan tiga kriteria maka dapat dibuat range sebagai berikut:

1. 6 – 13,99 = Rendah
2. 14 – 21,99 = Sedang
3. 22 – 30 = Tinggi

Nilai skor rata-rata empiris jawaban responden untuk variabel *turnover intention* adalah sebesar 18,86 yang berarti rata-rata ini nilainya berada dalam skala sedang. *Turnover Intention* yang berada pada skala sedang menunjukkan auditor di KAP yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat keinginan untuk keluar dari KAP tempat merka bekerja saat ini cukup rendah.

#### 4.4. Hasil Analisis Data

##### 4.4.1. Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1.1. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan mendeteksi nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Berikut ini adalah hasilnya:

**Tabel 4.16**  
**Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	4,481	,562		7,971	,000		
	Komitmen Organisasi	-,183	,230	-,185	-,793	,432	,389	2,568
	Kepuasan Kerja	-,211	,250	-,197	-,844	,403	,389	2,568

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan pada tabel 4.16 diketahui bahwa kedua variabel independen yang ada yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Maka dapat dikatakan data pada penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

**4.4.1.2. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan melakukan uji Glejser. Berikut ini adalah hasilnya:

**Tabel 4.17**  
**Uji Heteroskedastisitas (1)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,681	,455		1,497	,142
Budaya Organisasi	-,075	,121	-,095	-,620	,539

a. Dependent Variable: AbsUt

Dilihat dari tabel 4.17 diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel independen yaitu budaya organisasi > 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini telah bebas dari heteroskedastisitas.

**Tabel 4.18**  
**Uji Heteroskedastisitas (2)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,022	,314		-,069	,946
Komitmen Organisasi	,047	,129	,089	,365	,717
Kepuasan Kerja	,091	,140	,159	,653	,517

a. Dependent Variable: AbsUt

Dilihat dari tabel 4.18 diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel independen yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja > 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini telah bebas dari heteroskedastisitas.

**4.4.1.3. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas dilakukan dengan melakukan pengujian Kolmogorov-Smirnov. Berikut ini adalah hasilnya:

**Tabel 4.19**  
**Uji Normalitas (1)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,52952334
Most Extreme Differences	Absolute	,138
	Positive	,078
	Negative	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		,919
Asymp. Sig. (2-tailed)		,368

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 4.20**  
**Uji Normalitas (2)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,56056145
Most Extreme Differences	Absolute	,076
	Positive	,076
	Negative	-,067
Kolmogorov-Smirnov Z		,504
Asymp. Sig. (2-tailed)		,961

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dilihat dari tabel 4.19 dan 4.20 diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. untuk unstandardized residual pada penelitian ini adalah lebih besar daripada 0,05 sehingga dapat dikatakan data pada penelitian ini normal.

**4.4.2. Uji Kelayakan Model**

Uji kelayakan model dilakukan dengan melihat koefisien determinasi pada model penelitian untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya. Berikut adalah nilai R<sup>2</sup> pada model penelitian untuk hipotesis satu dan dua:

**Tabel 4.21**  
**Nilai R dan Koefisien determinasi (1)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,225	,53579

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> adalah sebesar 0,243. Berarti budaya organisasi dalam penelitian ini mampu menjelaskan varians komitmen organisasi sebesar 24,3%, di mana selebihnya yaitu 76,7% dijelaskan oleh faktor-faktor di luar variabel tersebut.

**Tabel 4.22**  
**Nilai R dan Koefisien determinasi (2)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 <sup>a</sup>	,130	,088	,57407

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

Tabel 4.22 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> adalah sebesar 0,130. Berarti komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam penelitian ini mampu menjelaskan varians *turnover intention* sebesar 13%, di mana selebihnya yaitu 87% dijelaskan oleh faktor-faktor di luar variabel tersebut.

Uji kelayakan model juga dilakukan dengan melihat nilai F hitung dan taraf signifikansi yaitu sebagai berikut pada hipotesis satu dan dua:

**Tabel 4.23**  
**Uji F (1)**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,873	1	3,873	13,491	,001 <sup>a</sup>
	Residual	12,057	42	,287		
	Total	15,930	43			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel 4.23 dapat dilihat nilai F hitung sebesar 13,491 dengan probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk

memprediksi komitmen organisasi sehingga dapat dikatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 4.24**  
**Uji F (2)**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,021	2	1,010	3,066	,057 <sup>a</sup>
	Residual	13,512	41	,330		
	Total	15,533	43			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Tabel 4.24 dapat dilihat nilai F hitung sebesar 3,006 dengan probabilitas 0,057 lebih besar dari 0,05.

#### 4.4.3. Analisis Regresi

Pengujian regresi linier sederhana dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berikut hasil regresinya:

**Tabel 4.25**  
**Hasil Uji Regresi Hipotesis 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,624	,712		,876	,386
	Budaya Organisasi	,693	,189	,493	3,673	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada tabel 4.25 Diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan t hitung sebesar +3,673 dengan tingkat signifikansi pengujian (P – value) sebesar 0,001. Maka hipotesis pertama yang berbunyi “Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi” **diterima** karena nilai t hitung > 1,645 dan nilai koefisien regresi positif.

Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja menggunakan *path analysis*, namun sebelum itu pengujian mediasi ini harus memenuhi syarat mediasi sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*
2. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*
4. Hubungan antara variabel independen (KO) dengan variabel dependen (TI) menurun setelah dikontrol variabel mediasi (KK)

Berikut hasil regresinya:

**Tabel 4.26**  
**Hasil Uji Regresi Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,223	,470		8,989	,000
	Komitmen Organisasi	-,335	,143	-,339	-2,336	,024

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan pada tabel 4.26 Diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan t hitung sebesar -2,336 dengan tingkat signifikansi pengujian (P – value) sebesar 0,024.

**Tabel 4.27**  
**Hasil Uji Regresi Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,225	,291		4,212	,000
	Komitmen Organisasi	,720	,089	,781	8,115	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada tabel 4.27 Diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan t hitung sebesar +8,115 dengan tingkat signifikansi pengujian (P – value) sebesar 0,000.

**Tabel 4.28**  
**Hasil Uji Regresi Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention***

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,442	,557		7,967	,000
	Kepuasan Kerja	-,366	,155	-,342	-2,356	,023

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan pada tabel 4.28 Diketahui bahwa variabel kepuasan kerja organisasi pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan t hitung sebesar -2,356 dengan tingkat signifikansi pengujian (P – value) sebesar 0,023.

**Tabel 4.29**  
**Hasil Uji Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,481	,562		7,971	,000
	Komitmen Organisasi	-,183	,230	-,185	-,793	,432
	Kepuasan Kerja	-,211	,250	-,197	-,844	,403

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Dari hasil uji regresi pada tabel 4.29 Diketahui bahwa hubungan antara variabel komitmen organisasi dengan variabel *turnover intention* menurun setelah dikontrol variabel kepuasan kerja dan menjadi tidak signifikan, namun pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention tidak signifikan hal ini membuktikan kepuasan kerja tidak bisa memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention, sehingga hipotesis yang berbunyi “komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja” **ditolak** karena salah satu syarat mediasi tidak terpenuhi.

#### 4.5. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 diterima, hal ini menunjukkan budaya organisasi yang diterapkan dengan baik di KAP tempat auditor bekerja, jika mampu diterima dengan baik maka akan membuat auditor di dalamnya memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi cara pikir setiap anggota organisasi yang akan menunjang produktivitas anggota organisasi. Individu yang merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Sebaliknya jika mereka merasa nyaman dengan lingkungannya mereka akan memperlihatkan sikap positif. (Emons, 1986 dalam Widyarini 2009).

**Tabel 4.30**  
**Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	Rata – Rata	Keterangan
1	Inovasi dan Pengambilan Resiko	3,5	Sedang
2	Inovasi dan Pengambilan Resiko	3,7	Sedang
3	Perhatian terhadap Detail	3,6	Sedang
4	Perhatian terhadap Detail	3,9	Tinggi
5	Orientasi Hasil	3,4	Sedang
6	Orientasi Hasil	3,7	Sedang
7	Orientasi Tim	3,9	Tinggi
8	Orientasi Tim	3,9	Tinggi
9	Keagresifan	3,8	Sedang
10	Keagresifan	4	Tinggi
11	Stabilitas	3,8	Sedang
12	Stabilitas	3,8	Tinggi

Budaya Organisasi menggunakan 12 indikator dengan rentang jawaban antara 1 sampai dengan 5. Dengan menggunakan tiga kriteria, maka penggolongannya adalah:

1. 1 – 2,3 = Rendah
2. 2,4 – 3,7 = Sedang
3. 3,8 – 5 = Tinggi

Tabel 4.30 menunjukkan dari hasil jawaban responden budaya organisasi yang diterapkan di Kantor Akuntan Publik cenderung baik dan kuat baik dari segi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Pada saat KAP menerapkan budaya yang baik, dan dapat diterima serta dianut bersama oleh para auditor di dalam KAP tersebut, maka kondisi tersebut membuat auditor nyaman dalam bekerja dan timbul komitmen dari auditor tersebut akan organisasinya. Dengan demikian penerapan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi dari para auditor. Maka hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hana Crysanti (2009) yang menyatakan ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 2 yang berbunyi komitmen organisasi mempengaruhi turnover intention melalui kepuasan kerja ditolak. Hal ini karena pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention tidak signifikan setelah dikontrol dengan komitmen organisasi sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti kepuasan kerja hanya dapat menjadi variabel independen terhadap *turnover intention*.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini signifikan sehingga terbukti komitmen organisasi yang tinggi akan meminimalkan tingkat keinginan berpindah dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik. Komitmen organisasi yang tinggi dari para auditor di KAP akan membuat para auditor lebih loyal dan menunjukkan sikap yang positif dengan bertanggungjawab atas pekerjaannya, dengan loyalitas tersebut maka kecil kemungkinan auditor untuk meninggalkan pekerjaannya. Hasil ini mendukung penelitian Sumarto (2009).

Sehingga semakin kuat budaya organisasi akan semakin tinggi komitmen organisasi yang akan meminimalkan tingkat *turnover intention* di lingkungan KAP.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat menjadi pemediasi antara komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah. Hal ini terlihat dari tabel 4.30 dan 4.31 yang menunjukkan bahwa ketika auditor memiliki kepuasan kerja yang cenderung tinggi mereka juga memiliki pikiran untuk keluar yang cenderung tinggi yang menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi tidak meminimalkan keinginan berpindah di KAP.

Rata – rata responden dalam penelitian ini memiliki kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan mereka adalah kepuasan akan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi auditor merasa sudah banyak ilmu yang akan digunakan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik diluar KAP. Bekerja di KAP seringkali digunakan sebagai sarana untuk mendapat ilmu dan pengalaman kerja terkait banyak kasus yang dihadapi saat mengaudit, biasanya auditor dengan kemampuan tinggi bisa saja mendapat tawaran pekerjaan dari klien saat mengaudit (Ayanami dalam Hanny Hartono 2010).

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dennis et al pada tahun 1996 yang menyatakan profesi auditor sebagai pilihan karir merupakan batu loncatan karir nonauditor. Pekerjaan sebagai auditor digunakan untuk mengasah keahlian yang akan ditransfer ke profesi nonauditor. Sehingga dengan inilah yang menjadi alasan bagi auditor yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tetap ingin keluar dari KAP tempat mereka bekerja sekarang.

Maka hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sumarto (2009) yang menyatakan ada pengaruh negatif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, karena dalam penelitian ini kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat meminimalkan tingkat *turnover intention*.

**Tabel 4.31**  
**Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja**

No	Pertanyaan	Rata – Rata	Keterangan
1	Puas dengan pekerjaan	3,8	Tinggi
2	Kesukaan dengan pekerjaan	3,8	Tinggi
3	Tidak ingin pindah dari pekerjaan	3,3	Sedang
4	Kesukaan dengan pekerjaan	3,4	Sedang

Kepuasan kerja menggunakan 4 indikator dengan rentang jawaban antara 1 sampai dengan 5. Dengan menggunakan tiga kriteria, maka penggolongannya adalah:

1. 1 – 2,3 = Rendah
2. 2,4 – 3,7 = Sedang
3. 3,8 – 5 = Tinggi

**Tabel 4.32**  
**Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Turnover Intention**

No	Pertanyaan	Rata – Rata	Keterangan
1	Pikiran Untuk Keluar	3,6	Sedang
2	Pikiran Untuk Keluar	3,4	Sedang
3	Keinginan untuk Mencari Lowongan Pekerjaan	2,7	Sedang
4	Keinginan untuk Mencari Lowongan Pekerjaan	2,7	Sedang
5	Kemungkinan Menemukan Pekerjaan di Tempat Lain	3,6	Sedang
6	Keinginan Untuk Berpindah	2,8	Sedang

*Turnover Intention* menggunakan 6 indikator dengan rentang jawaban antara 1 sampai dengan 5. Dengan menggunakan tiga kriteria, maka penggolongannya adalah:

1. 1 – 2,3 = Rendah
2. 2,4 – 3,7 = Sedang
3. 3,8 – 5 = Tinggi

## 5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang berarti semakin kuat budaya organisasi dalam KAP maka semakin tinggi pula komitmen organisasi auditor di dalam KAP tersebut.
2. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, hal ini berarti kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat menurunkan tingkat *turnover intention* di dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik.
3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi para auditor dalam Kantor Akuntan Publik, maka akan meminimalkan tingkat *turnover intention* dalam Kantor Akuntan Publik tersebut.

### 5.2. Keterbatasan penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Subyek penelitian ini hanya terbatas pada auditor di KAP di Semarang saja sehingga hasil penelitian ini hanya dapat diterapkan di Kantor Akuntan Publik Semarang.
2. Peneliti tidak mempertimbangkan efek tiap dimensi dari variabel komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinyu dengan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Peneliti selanjutnya diharapkan memperhatikan efek dari setiap dimensi komitmen organisasi untuk mengetahui dimensi komitmen organisasi mana saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

3. Peneliti tidak memperhatikan efek dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, karena responden bisa saja melihat kepuasan sebagai alasan timbulnya komitmen organisasi, sehingga kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak terbukti dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.
4. Variabel intervening dalam penelitian ini tidak dapat dijadikan pemediasi hubungan komitmen organisasi dengan *turnover intention* terbukti dengan rendahnya koefisien determinasi kedua variabel independen yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang hanya mampu menjelaskan varian *turnover intention* sebesar 13,7% yang sisanya 86,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

### 5.3. Saran

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini antara lain adalah:

1. Sebaiknya KAP menerapkan budaya organisasi yang baik terkait dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas karena terbukti dapat meningkatkan komitmen organisasi auditor dan dari komitmen organisasi itu dapat meminimalkan tingkat keinginan berpindah.
2. Pada penelitian ini keinginan berpindah tidak dapat diprediksi dengan kepuasan kerja. KAP dapat mempertimbangkan faktor lain yang dapat meminimalkan tingkat keinginan berpindah seperti gaji, atau pengangkatan jabatan.
3. Peneliti selanjtnya dapat melakukan pray survey untuk untuk mendapatkan prediktor apa saja yang menjadi pertimbangan bagi auditor dalam berpindah kerja sehingga didapatkan hasil yang signifikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1987. *Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover*. Journal of Applied Psychology, 72: 382-386
- Aryana,N, and K.Ferris 1984. *An re – examination of accountan organizational - professional conflict*. The Accounting Review 59 (January) : 1 - 15
- Arikunto, Suharsimi.1992. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed*. Philadelphia: Kogan Page Ltd
- Baron, R. M. & Kenny, D.A. 1986. *The Moderator – Mediaor Variabel distiction in Social Psychological Research: Conceptual, strategig and Statitital Consideration*. Journal of personality and Social Psychology, 51, 1173 – 1182
- Bateman,T,and S, Strasser. 1984. *A longitudinal analysis of the antecedents organizational commitment*. Academy of Management Journal 27 : 95 – 112.

- Bibby, C. L. 2008. *Should I Stay or Should I Leave? Perception of Age Discrimination, Organizational Justice, and Employee Attitudes on Intention to Leave*. Vol.13. No.2. Page 63 – 68
- Bliese, D. M., D. Duchon, and W. F. Meixner. 1991. *The measurement of organizational and professional commitment: An examination of the psychometric properties of two commonly used instruments*. *Behavioral Research in Accounting* 3 : 1 – 12
- Budiman, Helmi. 2003. "Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Nasional Bhirawa Tama di Malang". Skripsi Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Davis, K dan Newstrom John. W. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seven Edition Mc. Grow-Hill, Inc.
- Dian, I. 2008. *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Akuntan*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. Vol 4, No. 1, Hal 22 – 31
- Fathony, Rizky. 2005. *Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor (studi survai pada beberapa kantor akuntan publik di Bandung)*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Bandung
- Falkenburg, K & Schyns, B. 2007. *Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours*. *Management Research News*. Vol.30 No.10. Page 708 – 723
- Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Glisson, C & Durick, M. 1988. *Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization*. *Administrative Science Quarterly*. Vol.33 No.1 Page 61 – 81
- Hana, C. 2009. *Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah Sakit Pantiwilasa Citarum Semarang*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit PT Prehallindo, Jakarta.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Herdhani N 2009 "Pengaruh Ketidajelasan Peran dan Konflik Peran terhadap Keinginan Berpindah auditor", Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik soegijapranata, Semarang.

- Herzberg, 1964. "*The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*", Personnel Administration (January–February 1964), pp. 3–7.
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi pertama. Yogyakarta : BPFE YOGYAKARTA.
- Koesmono,H Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan,Vol 7,No 2, September 2005 : 171 – 188
- Kotter,J P and Heskett,J L. 1992. *Coorporate culture and performance*. Maxwell macmilian
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Larkin,Joseph M 1990. *Does Gender affect Auditor KAPs'Performace?*, The Woman CPA.Spring.pp 20 – 24.
- Lodge.B, dan C.Derek (1993). *Organizational behavior and design* (terjemahan sularno Tjiptowardoyo,Jakarta PT Gramedia.
- Luthans,F. 1995. *Oranizational Behavior*,7<sup>th</sup> ed,Mc. Graw – Hill International Editions
- Meyer, J. P., N. J. Allen, and C. A. Smith. 1993. *Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three – component conveptualization*. *Journal of Applied Psychologi* 78: 538 – 551.
- Molenaar, Keith 2002, *Corporate Culture,a study of firm With Outstanding Consideration safety*. Professional Safety pp 18 – 27
- Noris,D, and R Neibuhr. 1984. *Profesionalism,organizational commitment and job satisfaction in accounting organization*. *Accounting, Organization and Society* 9 (1) :49 – 59.
- Park, J.S. and T.H. Kim, 2009. *Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?* *Leadersh. Health Serv.*, 22: 20-38.
- Puspitasari, Irma Ayu. 2005. "*Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesi dan Dukungan Rekan Kerja`terhadap Kepuasan Kerja Auditor Internal Pemerintah*". Skripsi S1 (tidak dipublikasikan). Jogjakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Popoola, JK. 2005. *Organizational Identification and Commitment as Correlates of Job Satisfaction*. Dissertation. Washington: Howard University.
- Robbins,Stephen P. 1996."*Perilaku Organisasi : Komsep,Kontroversi,Aplikasi.*" Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo,Jakarta.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi revisi. Jakarta: LP3ES.

- Steers, R. M. 1980. *Efektivitas Organisasi (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2001. “*Metode Penelitian Bisnis*”. Bandung: CV Alfabeta
- Sumarsono,H.M. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sumarto. 2009. *Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan Kerja untuk Menyurutkan Niat Keluar*. Fakultas Ekonomi,Jurusan Manajemen & Pascasarjana, UPN “Veteran” Jawa Timur
- Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)*. Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, cetakan keduabelas, Yogyakarta: BPFE
- Tanner, Jr & Bobby m. 2007. *An Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust, And Organizationl Commitment In An Acute Care Hospital*. Dissertation. California: San Fransisco
- Tampubolon,Manahan 2004. *Perilaku keorganisasian*. Cetakan pertama. Jakarta Ghalia Indonesia.
- Trisnaningsih, Sri, 2002, *Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor,Motivasi sebagai Variabel Intervening,Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur, Jurnal Riset Akuntansi indonesia*, Vol. 6; 199 – 216
- Umar,Husein.2001. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wallach,Ellen J. 1983. “*Individuals and Organizations : The Cultural Match*”. *Training and Development Journal*. February, pp 29 – 36.
- Widyarini, Dyah. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kreativitas Auditor Inspektorat Kabupaten Banjar Negara*. Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.