



TESIS - PM147501

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MODERASI *TURNOVER INTENTION* (STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA SURABAYA)

CICI MINARWATI
NRP. 09211650013006

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

CICI MINARWATI
NRP. 09211650013006


Tanggal Ujian : 3 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:


1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**
NIP. 195904301989031001

(Pembimbing)


2. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.**
NIP. 196310081990021001

(Penguji)


3. **Dr. Ir. Mokh. Suf, M.Sc.(Eng)**
NIP. 196506301990031002

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,


Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 19590318 198701 1 001



**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MODERASI
TURNOVER INTENTION
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI DINAS
KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA KOTA SURABAYA)**

Nama : Cici Minarwati
NRP : 09211650013006
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRAK

Turnover Intention dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai, sedangkan keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja pegawai yang efektif dan efisien. Saat ini banyak perusahaan atau instansi yang menggunakan tenaga kerja *outsourcing*. Salah satu diantaranya adalah Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dimana *outsourcing* yang dimaksud disini adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT) yaitu perseorangan atau individu yang menerima pekerjaan dari Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) terkait dan dari hasil jumlah Pegawai Tidak Tetap (PTT) pada tahun 2017 adalah 70% dari total jumlah pegawai. Dari hasil survei yang telah dilakukan menunjukkan bahwa tingkat *turnover* Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya mencapai 16,3% atau sebanyak 32 pegawai pada tahun 2017. Dari tingginya tingkat *turnover* yang terjadi maka perlu diketahui apa saja faktor-faktor yang berpengaruh agar *turnover intention* pegawai dapat ditekan.

Untuk menjawab permasalahan, dalam penelitian ini akan dikembangkan sebuah model penelitian empiris dengan menggunakan 4 variabel penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan *turnover intention*. Dari keempat variabel tersebut nantinya akan dirumuskan dalam 4 hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner kepada Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya, dengan jumlah sebanyak 150 responden dan analisis data menggunakan PLS-SEM.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta variabel *turnover intention* dalam memoderasi secara signifikan memperlemah pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Saran perbaikan diberikan kepada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya pada bagian akhir penelitian agar dapat semakin meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci: Pegawai Tidak Tetap (PTT), *Turnover Intention*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

**ANALYSIS OF EFFECT OF JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON PERFORMANCE WITH
TURNOVER INTENTION MODERATION
(CASE STUDY ON NON-PERMANENT EMPLOYEES IN
DEPARTMENT OF CULTURE AND TOURISM OF SURABAYA CITY)**

Name : Cici Minarwati
NRP : 09211650013006
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRACT

Turnover intention can have an impact on employee's performance decline , while the company's success is strongly influenced by the performance of its employees . Various ways can be taken to make employee's performance effective and efficient. Today many companies or agencies use outsourced labor. One of them is the Department of Culture and Tourism of Surabaya City where the outsourced labor here is a Non-Permanent Employees (NPEs) that is individuals who receive contracts employment from the related Regional Governmental Organizations (RGOs) and amount of Non-Permanent Employee (NPEs) in 2017 is 70 % of the total number of employees. The results of survey shown that the rate of turnover of Non-Permanent Employees (NPEs) in the Department of Culture and Tourism of Surabaya reaches 16,3 % or 32 employees in 2017. The turnover rate is so high that the factors which effecting it should be known. Consequently, the turnover intention of employees can be suppressed.

To solve the problems, in this research a model of empirical study developed using four variables, namely job satisfaction, organizational commitment, performance , and turnover intention. Four research hypotheses will be formulated from the four variables. This research uses the primary data obtained directly from respondents through the distribution of questionnaires to Non-Permanent Employees (NPEs) of Department of Culture and Tourism Surabaya, with the amount of 150 respondents and PLS- SEM used in the data analysis .

The result of the research shown that the job satisfaction has no significant effect on performance, while organizational commitment has significant effect on performance, and turnover intention moderating variable, also significantly affect job satisfaction and organizational commitment to performance. Suggestions were given to Department of Culture and Tourism of Surabaya in the end of this work in order to further improve its performance.

Keywords: Non-Permanent Employees (NPEs), Turnover Intention, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Performance

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas perlindungan, ilmu, bimbingan, rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dengan Moderasi *Turnover Intention* (Studi Kasus Pada Pegawai Tidak Tetap Di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya) dengan lancar. Tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini, yakni :

1. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc selaku dosen pembimbing tesis, terima kasih atas kesediaan, kesabaran, dan ilmu yang diberikan dalam proses bimbingan.
2. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT selaku dosen penguji tesis, terima kasih atas pengarahan yang diberikan.
3. Bapak Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc(Eng) selaku dosen wali dan dosen penguji tesis, terima kasih atas dukungan dan nasehat Bapak selama ini.
4. Seluruh dosen dan segenap karyawan Departemen Manajemen Teknologi ITS.
5. Ibu, Bapak, dan keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan moral, materi, dan doanya.
6. Para rekan dan teman-teman Departemen Manajemen Teknologi ITS angkatan 2016 yang telah memberi dukungan, motivasi dan semangat.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini, oleh karena itu penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga penulisan dapat lebih baik lagi. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca untuk kemajuan ilmu pengetahuan.

Surabaya, 03 Juli 2018

Penulis

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan Tesis.....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Turnover Intention</i>	9
2.2 Kepuasan Kerja.....	9
2.3 Komitmen Organisasi	11
2.4 Kinerja.....	12
2.5 Hubungan Antar Variabel	13
2.5.1 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	13
2.5.2 Peran <i>Turnover Intention</i> dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	14
2.5.3 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	14
2.5.4 Peran <i>Turnover Intention</i> dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	15
2.6 <i>Structural Equation Modeling</i>	15
2.6.1 <i>Structural Equation Modeling Using Partial Least Square</i>	17
2.6.1.1 Pengukuran Model Reflektif	19
2.6.1.2 Pengukuran Model Normatif	21
2.6.1.3 Pengukuran Model Struktural.....	22

2.6.1.4 Pengujian Hipotesis	23
2.7 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	24
2.7.1 Karakteristik Metode FGD	24
2.7.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode FGD	24
2.8 Penelitian Pendukung	25
BAB 3 METODE PENELITIAN	33
3.1 Kerangka Penelitian.....	33
3.2 Identifikasi Masalah	34
3.3 Model Penelitian.....	34
3.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis	35
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	35
3.6 Instrumen Penelitian	36
3.7 Teknik Pengumpulan Data	37
3.8 Teknik Pengujian Sampel.....	37
3.8.1 Uji Validitas.....	37
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	38
3.9 Teknik Analisis Data	38
3.10 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	39
3.11 Implikasi Manajerial.....	40
3.12 Penarikan Kesimpulan dan Saran	40
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Karakteristik Responden.....	41
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	41
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	42
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	44
4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	45
4.1.6 Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak	45
4.2 Analisis Deskriptif Hasil Kuisisioner.....	46
4.2.1 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	47

4.2.2 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	47
4.2.3 Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i>	48
4.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja.....	49
4.3 Analisis PLS-SEM	50
4.3.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	50
4.3.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	59
4.3.3 Pengujian Hipotesis	60
4.3.4 Pembahasan.....	61
4.4 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	62
4.5 Implikasi Manajerial	62
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Presentase Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017	5
Gambar 1.2 Presentase Status Aktif Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017. .	6
Gambar 2.1 Model Diagram Jalur Hubungan Antar Variabel Laten Dalam PLS-SEM	18
Gambar 2.2 Alur Logaritma PLS-SEM	19
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	33
Gambar 3.2 Model Penelitian.....	35
Gambar 4.1 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Gambar 4.2 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
Gambar 4.3 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	43
Gambar 4.4 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..	44
Gambar 4.5 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Status	45
Gambar 4.6 Presentase Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak	46
Gambar 4.7 Diagram Hasil Olah Data PLS-SEM Tahap 1	51
Gambar 4.8 Diagram Hasil Olah Data PLS-SEM Tahap 2	53
Gambar 4.9 Grafik Nilai AVE Olah Data PLS-SEM Tahap 2	55
Gambar 4.10 Nilai <i>Composite Reliability</i>	58
Gambar 4.11 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	59

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Jumlah Pegawai Per Bidang Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya 2017	2
Tabel 1.2	Daftar Absensi Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017	4
Tabel 1.3	Daftar Jumlah Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang Keluar/Pindah Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017	4
Tabel 2.1	Penilaian Model Pengukuran Reflektif	20
Tabel 2.2	Penilaian Model Pengukuran Normatif.....	21
Tabel 2.3	Penilaian Model Pengukuran Struktural	22
Tabel 2.4	Penelitian Pendukung	27
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	34
Tabel 3.2	Jumlah Perhitungan Kebutuhan Sampel Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya.....	36
Tabel 3.3	Skala Pengukuran <i>Likert</i>	37
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	44
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status	45
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak	46
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi	48
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Variabel <i>Turnover Intention</i>	48
Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja	49
Tabel 4.11	Nilai <i>Outer Loading</i> Olah Data PLS-SEM Tahap 1	52
Tabel 4.12	Nilai <i>Outer Loading</i> Olah Data PLS-SEM Tahap 2	54
Tabel 4.13	Nilai AVE Olah Data PLS-SEM Tahap 2.....	55
Tabel 4.14	<i>Loading</i> dan <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4.15	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	57

Tabel 4.16 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	59
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis.....	60
Tabel 4.18 Implikasi Manajerial untuk Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya.....	63

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya demokratisasi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara serta adanya komitmen nasional untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*), mendorong pemerintah untuk memberikan kewenangan yang lebih luas kepada daerah. Pemerintah memberikan kewenangan melalui pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah. Desentralisasi dan otonomi daerah dibutuhkan untuk menumbuhkan prakarsa daerah sekaligus memfasilitasi aspirasi daerah sesuai dengan keanekaragaman kondisi masing-masing daerah. Pelaksanaan otonomi daerah tersebut terkandung 3 (tiga) misi utama yaitu menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah, meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat, memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk ikut serta/berpartisipasi dalam proses pembangunan (Mardiasmo, 2002). Sejalan dengan misi utama implementasi otonomi daerah tersebut, agar tetap terintegrasi dan terkontrol dalam mendukung program serta capaian pemerintah pusat diberlakukan penurunan tugas pokok dan fungsi hingga ke Pemerintah Daerah setempat.

Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Masyarakat memberikan kepercayaan kepada penyelenggara pemerintah dengan harus diimbangi kinerja yang baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan berdampak pada kepuasan masyarakat. Pemerintahan yang baik harus mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang cukup dalam bekerja dan dapat menangani urusan pemerintahan. Sumber daya manusia pada suatu organisasi memiliki peranan penting dalam penyelesaian setiap permasalahan yang dihadapi terkait pencapaian tujuan organisasi.

Dalam memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat Pemerintah Kota Surabaya melakukan pengadaan atau perekrutan tenaga kerja untuk membantu tugas atau beban kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Badan Kepegawaian dan Diklat yang bertanggung jawab atas manajerial segala bentuk kepegawaian di wilayah Pemerintah Kota Surabaya menyerahkan secara penuh proses perekrutan tenaga kerja kepada masing-masing Organisasi Pemerintah Daerah (OPD). Hal ini sudah melalui

arahan dan persetujuan Walikota Surabaya yaitu dengan dimasukkannya anggaran pengadaan tenaga kerja tersebut pada sistem anggaran belanja (*e-delivery*) Pemerintah Kota Surabaya untuk dapat dianggarkan oleh masing-masing Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) tiap tahunnya sesuai dengan kebutuhan. *Output* dari *e-delivery* untuk tenaga kerja ini adalah Surat Perintah Kerja (SPK) yang akan ditandatangani oleh Pihak 1 yaitu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) terkait yang akan memberikan pekerjaan dengan dirinci dalam pasal-pasal tertentu dan Pihak 2 yaitu perseorangan/individu yang secara sadar akan menerima serta menjalankan pekerjaan yang diberikan dan tanpa melalui badan/lembaga penyalur tenaga kerja. SPK akan diperbaharui tiap 3-4 bulan atau 1 tahun sekali disesuaikan dengan kebijakan evaluasi masing-masing Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) untuk tenaga kerjanya. Pihak 2 disini disebut sebagai Pegawai Tidak Tetap (PTT).

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya memiliki tugas pokok dan fungsi turunan dari Kementerian Pariwisata yang detailnya telah diatur dalam Peraturan Walikota Surabaya No. 65 Tahun 2016.

**Tabel 1.1 Daftar Jumlah Pegawai Per Bidang
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017**

Bidang/UPTD	Pegawai Negri Sipil (PNS)	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	Jumlah Pegawai
Sekretariat	20	6	26
Bidang Promosi Pariwisata	7	6	13
Bidang Kebudayaan	9	2	11
Bidang Industri Pariwisata	10	3	13
Bidang Destinasi Pariwisata	6	2	8
UPTD Taman Hiburan Pantai Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel	17	82	99
UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat	14	95	109
Total	83	196	279

Sumber: Data Kepegawaian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 data yang didapatkan pada Tahun 2017, diketahui jumlah Pegawai Negri Sipil (PNS) sebesar 83 orang yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang Promosi Pariwisata, Kepala Bidang Kebudayaan, Kepala Bidang Industri Pariwisata, Kepala Bidang Destinasi Pariwisata, Kepala UPTD Taman Hiburan Pantai Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel, Kepala UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat, dan staf pada masing-masing Bidang/Unit, sedangkan jumlah Pegawai Tidak Tetap (PTT) sebesar 196 orang.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka atau tingkah laku umum dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya dan dikaitkan dengan bagaimana pegawai melihat, berpikir, dan merasakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan peneliti, tingkat kepuasan kerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya cenderung rendah/tidak puas dikarenakan beberapa faktor meliputi kurang adanya bantuan yang diterima dari rekan kerja karena tiap individu hanya akan fokus pada beban kerja yang mengikat di Surat Perintah Kerja (SPK) masing-masing, kurang adanya dukungan yang positif dari atasan langsung, gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, dan tidak diperkenankan menuntut agar dapat diubah status menjadi Pegawai Negri Sipil (PNS) yang telah dicantumkan dalam Surat Perintah Kerja (SPK).

Komitmen organisasi adalah kumpulan perasaan emosional dan keyakinan pegawai terhadap lingkungan tempat kerjanya. Tingkat komitmen organisasi Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya cenderung rendah dikarenakan tidak adanya wadah/asosiasi yang menaungi secara khusus di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi dapat menimbulkan potensi yang tidak baik yang mempengaruhi loyalitas kedisiplinan pegawai meliputi sikap suka mengobrol saat bekerja, tugas diselesaikan cenderung *last minute* setelah diminta oleh atasan, masih tingginya angka keterlambatan dan absensi Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang dapat dilihat pada Tabel 1.2. merujuk pada Surat Perintah Kerja (SPK), keterlambatan diberikan sanksi pemotongan gaji untuk 15 menit awal sebesar 0,25% dari jumlah gaji, 15 menit sampai 1 jam sebesar 0,5% dari jumlah gaji, 1 sampai 2 jam sebesar 1% dari jumlah gaji, dan berlaku kelipatan berikutnya.

**Tabel 1.2 Daftar Absensi Pegawai Tidak Tetap (PTT)
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017**

Bulan	Mangkir / Tanpa Izin	Datang Terlambat
Januari	9	42
Februari	14	37
Maret	10	33
April	13	27
Mei	17	29
Juni	16	31
Juli	15	20
Agustus	12	22
September	19	19
Oktober	18	38
November	16	21
Desember	21	34
Total	180	353

Sumber: Data Kepegawaian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, 2017

Turnover intention adalah keinginan atau tindakan untuk mengundurkan diri dari organisasi/instansi. Tingkat *turnover intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya cenderung cukup tinggi dapat dilihat pada Tabel 1.3 yang merupakan data pengunduran diri selama 2017. Hal ini juga dipengaruhi dengan faktor-faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang menunjukkan dampak tidak baik terhadap lingkungan kerja.

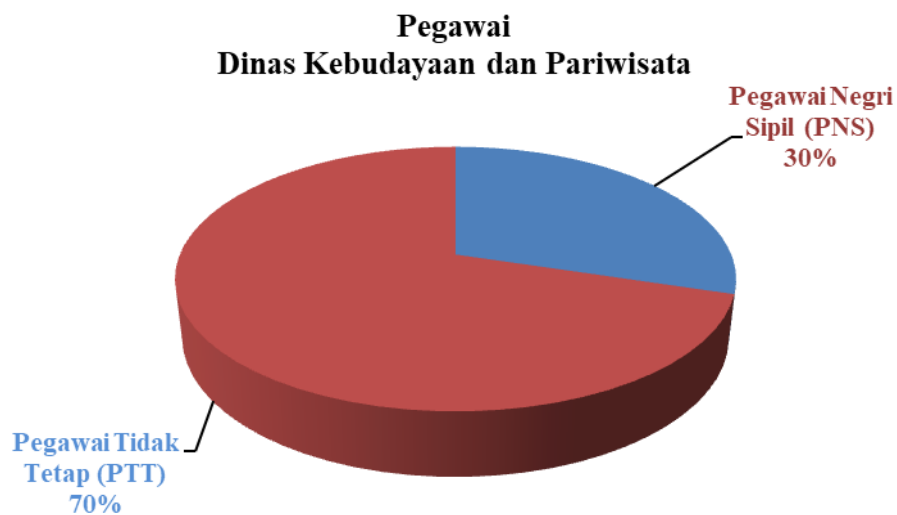
**Tabel 1.3 Daftar Jumlah Pegawai Tidak Tetap (PTT) yang Keluar/Pindah Kerja
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017**

Bidang/UPTD	Jumlah
Sekretariat	2
Bidang Promosi Pariwisata	1
Bidang Kebudayaan	1
Bidang Industri Pariwisata	1
Bidang Destinasi Pariwisata	1
UPTD Taman Hiburan Pantai Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel	15
UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat	11
Total	32

Sumber: Data Kepegawaian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, 2017

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tingkat kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya masih cenderung baik. Hal ini dapat diketahui dari *record* awal bahwa selama 2017 tidak ada yang diputus kontrak atau diberhentikan secara tidak hormat karena hasil kerjanya yang kurang baik atau melakukan pelanggaran disipliner. Hal tersebut harus menjadi perhatian/acuan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian agar kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Namun, kendalanya memang belum ada sistem penilaian yang terintegrasi dan kuantitatif untuk Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Pemerintah Kota Surabaya dikarenakan penilaian kinerja selama ini hanya bersifat subyektif dan kualitatif dari atasan ke bawahan.

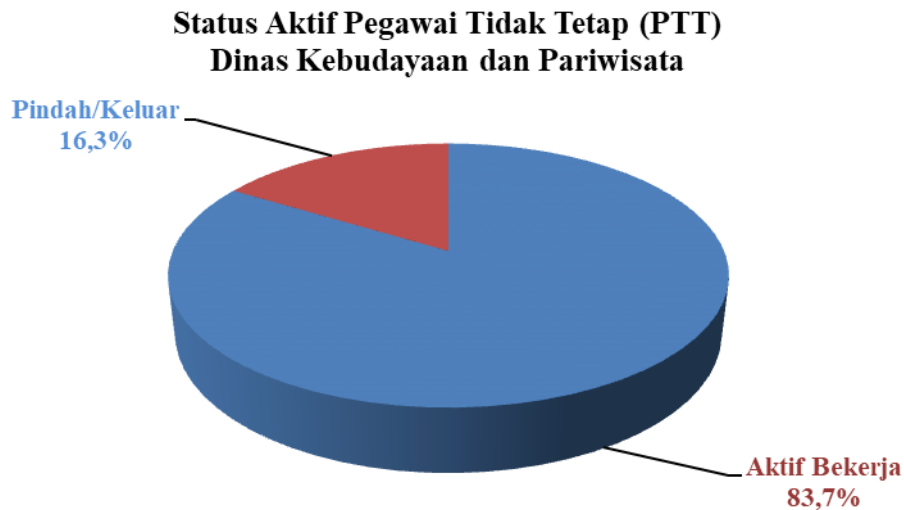
Penentuan penggunaan Pegawai Tidak Tetap (PTT) menjadi objek penelitian dikarenakan jumlah pegawainya lebih banyak sebesar 70% dibandingkan dengan jumlah Pegawai Negri Sipil (PNS) sebesar 30% dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Presentase Pegawai

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017

Adapun data presentase Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya yang menunjukkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi yaitu mencapai 16,3% selama Tahun 2017 yang dapat dilihat pada Gambar 1.2.



**Gambar 1.2 Presentase Status Aktif Pegawai Tidak Tetap (PTT)
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Tahun 2017**

Dari beberapa pengamatan dan data yang telah disajikan tersebut, dapat diketahui adanya indikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh Pegawai Tidak Tetap (PTT) di lingkungan kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Apabila dibiarkan dalam jangka panjang, organisasi dengan pegawai yang kinerjanya tidak maksimal akan memberikan dampak negatif, antara lain adalah pegawai tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dapat mempengaruhi pegawai lainnya yang kinerjanya baik menjadi buruk, dalam bidang pelayanan terhadap masyarakat akan menurunkan tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat itu sendiri. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang memicu timbulnya *turnover*. Sehingga, perlu dilakukan penelitian ilmiah secara kuantitatif didukung penelitian terdahulu dan menjadikan faktor-faktor tersebut sebagai variabel penelitian.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?
2. Bagaimana peran *turnover intention* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?
3. Berapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?

4. Bagaimana peran *turnover intention* dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
2. Mengetahui peran *turnover intention* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
3. Mengetahui besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.
4. Mengetahui peran *turnover intention* dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan memberikan suatu contoh temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dan *turnover intention* Pegawai Tidak Tetap (PTT).
2. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan/bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) bagi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dalam menghadapi dan memahami masalah *turnover* Pegawai Tidak Tetap (PTT) untuk meningkatkan efektifitas instansi pemerintah.

1.5 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan ini secara garis besar dibagi kedalam 5 (lima) bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan tesis ini adalah:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas mengenai penelitian pendukung, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari identifikasi masalah, model penelitian, *sampling*, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, penarikan kesimpulan dan saran.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan tentang gambaran subjek penelitian yang secara garis besar menjelaskan tentang responden penelitian dari karakteristik responden, analisis deskriptif hasil kuisioner, analisis PLS-SEM, uji hipotesis, pembahasan, *Focus Group Discussion (FGD)*, dan implikasi manajerial.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran yang berguna bagi perbaikan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya serta penyempurnaan bagi peneliti selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Turnover Intention*

Turnover intention adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain (Mathis, 2004). Faktor penyebab *turnover* menurut Michael (1995) adalah: gaji/ upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi.

Menurut Jewell dan Siegall (1998), beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* terdapat 2 (dua) bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

2.2 *Kepuasan Kerja*

Menurut Kreitner (2005), kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap pekerjaan seseorang. Senada dengan hal tersebut Handoko (2005), mengemukakan bahwa, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Dapat dipahami bahwa kepuasan seseorang tergantung bagaimana individu tersebut menyikapi pekerjaan yang dikerjakannya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan, dan dengan sesama karyawan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap implementasi yang sesuai dengan harapan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya. Menurut beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif

karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul dari implementasi yang sesuai dengan harapan.

Menurut Yulianti (2012), Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut;

1. Faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman bekerja, kesempatan untuk maju, penghargaan, hubungan sosial dalam menyelesaikan konflik antar manusia, dan perlakuan yang adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Yulianti (2012), bahwa gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi supervisi pekerjaan, komitmen afektif, komitmen *continuence* mempengaruhi kepuasan kerja. Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Spector (1997), menjelaskan bahwa program tersebut mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang diberi nama *Theory of Work Adjustment*. Teori ini didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya, ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik meliputi;

1. *Activity*, yakni seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu.
2. *Independence*, yakni kewenangan untuk dapat bekerja sendiri.
3. *Variety*, kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda.
4. *Social Status*, pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan.
5. *Moral Values*, Pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani.
6. *Security*, kepastian kerja yang diberikan.
7. *Social Service*, kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas.
8. *Authority*, memiliki kekuasaan terhadap orang lain.
9. *Ability Utilization*, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada.
10. *Responsibility*, tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan.
11. *Creativity*, kebebasan untuk mengungkapkan ide baru.
12. *Achievement*, perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas.

Sedangkan aspek-aspek pekerjaan yang termasuk dalam faktor ekstrinsik:

1. *Compensation*, besarnya imbalan atau upah yang diterima.
2. *Advancement*, kesempatan untuk memperoleh promosi.
3. *Coworkers*, seberapa baik hubungan anatara sesama rekan kerja
4. *Human relations supervision*, kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal.
5. *Technical supervision*, kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. *Company policies and practice*, seberapa jauh perusahaan menyenangkan para pekerja.
7. *Working Conditions*, kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan.
8. *Recognition*, pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik.

2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Robbins, 2006). Steers dan Porter (1987), mendefinisikan komitmen merupakan sikap seseorang dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Menurut Luthans (2006), bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan 3) keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Komitmen sikap (*attitudinal commitment*)

Komitmen sikap adalah derajat keterikatan relatif dari individu kepada organisasinya dan derajat keterlibatan dalam organisasi tersebut. Komitmen sikap ini

secara konsep dapat dicirikan dengan tiga faktor, yaitu (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen perilaku (*behavioral commitment*)

Dalam kategori perilaku, komitmen merupakan ketergantungan pegawai terhadap aktifitas di masa lalu dalam perusahaan yang tidak dapat ditinggalkan karena alasan tertentu, seperti misalnya pegawai akan kehilangan hal-hal yang telah diperolehnya selama ini dari organisasi / perusahaan. Dengan demikian, tetap tinggal sebagai anggota organisasi merupakan pertimbangan yang utama bagi pegawai.

2.4 Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian (Torang, 2012).

Terdapat 3 (tiga) aspek yang menjadi indikator kinerja, yakni (Gomes, 1999):

1. Kejelasan tugas pegawai yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi
3. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Faktor kriteria kinerja pegawai dapat diklasifikasikan menjadi dua (Mangkunegara, 2003) yaitu:

1. Kualitas kompetensi pribadi, karakteristik atau sifat pribadi, contohnya : kepercayaan, kreativitas, kemampuan verbal, dan oral serta kepemimpinan.
2. *Job* yang berhubungan dengan tingkah laku, seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, dan keterampilan atau keahlian

Menurut Hasibuan (2003), kinerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas delegasi tugas serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

1. Kepuasan, artinya seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan

anggotanya.

2. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan
3. Produksi adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungan.
4. Keadaptasian adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
5. Pengembangan adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Menurut Sudrajat dan Yuniawan (2016), Meningkatnya kinerja karyawan akan meningkatkan pula kinerja perusahaan. Untuk mendorong karyawan dalam melakukan pekerjaannya agar dapat menghasilkan hasil terbaik yaitu dengan cara memotivasi yang dimulai dengan mempelajari bagaimana cara mempengaruhi perilaku masing individu dari karyawan tersebut. Pemberian pujian dan diterimanya karyawan sebagai anggota kelompok kerja oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Misalnya seseorang dalam pekerjaannya mempunyai otonomi untuk bertindak, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan perusahaan dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, sehingga yang bersangkutan akan merasa puas dan terciptanya dorongan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, Situasi lingkungan yang baik juga akan berpengaruh pada tingkat kepuasan seseorang sehingga mendorong pekerja untuk melakukan pekerjaan yang akan menghasilkan hasil yang optimal.

Fenomena keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja ini seperti dalam studi Nancy (2007), bahwa terdapat korelasi atau hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari karyawan yang bersangkutan. Dengan bekal motivasi kerja yang tinggi hal tersebut dapat dijadikan potensi bagi peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

H1: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja

2.5.2 Peran *Turnover Intention* dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Menurut Robbins (2006), dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan meliputi beberapa hal, diantaranya terhadap produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Disebutkan pula bahwa kepuasan juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang kita temukan untuk keabsenan. Namun kembali, faktor-faktor lain seperti kondisi bursa kerja, harapan-harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan panjangnya masa kerja pada organisasi tertentu merupakan rintangan-rintangan penting bagi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini. Banyak bukti yang menyatakan bahwa dimensi penting hubungan kepuasan kerja-pengunduran diri adalah level kinerja karyawan. Untuk itu banyak perusahaan berupaya keras untuk mempertahankan karyawannya terutama yang berkinerja tinggi bagi mereka, seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peningkatan peluang promosi, dan seterusnya. Sedangkan sedikit upaya ditempuh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja buruk. Bahkan mungkin tersapat sedikit tekanan untuk mendorong mereka agar mengundurkan diri.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Handoko (2001), menyebutkan bahwa meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya.

H2: Turnover Intention Sebagai Variabel Moderasi Memperlemah Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

2.5.3 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Terdapat beberapa hasil penelitian yang melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti menurut penelitian Dr. Hueryren Yeh, Hong (2012), *Organizational Commitment will positively and significantly affect job performance*. Menurut Ghorbanpour, Dehnavi, Heyrani (2014), komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

Menurut Arizona, Riniwati, Harahap (2013), mengatakan secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan Penelitian yang dilakukan oleh Subejo, Troena, Thoyib, Aisjah (2013),

menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi yang dibangun oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal

H3: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja

2.5.4 Peran *Turnover Intention* dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi dan seseorang yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran ataupun masuk-keluar (*turnover*) (Jackson, 2001). Namun demikian apabila kesempatan untuk pindah kerja tersebut tidak tersedia atau yang tersedia tidak lebih menarik dari yang sekarang dimiliki, maka secara emosional dan mental karyawan akan keluar dari perusahaan yaitu dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Rohadi, 2010). Sebelumnya, Johnson et al. (1987), juga menemukan hubungan negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk berpindah.

H4: Turnover Intention Sebagai Variabel Moderasi Memperlemah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

2.6 *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) pertama dikenalkan oleh seorang ilmuwan bernama Joreskog pada tahun 1970. SEM merupakan teknik statistika yang kuat dalam menetapkan model pengukuran dan model struktural (Nusair & Hua, 2010). SEM juga didasarkan pada hubungan kausalitas, yakni terjadinya perubahan pada satu variabel berdampak pada perubahan variabel yang lainnya. Sebagai contoh dalam bidang pemasaran, kualitas barang akan mempengaruhi harga barang, kepuasan konsumen dan sebagainya. Kejadian seperti ini juga banyak terjadi pada penelitian sosial, psikologi, bidang bisnis termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), bidang pemasaran (*Marketing Research*), Pasar Modal, Manajemen Keuangan Perusahaan dan Manajemen secara umum. Oleh karena itu, dalam bidang sosial SEM sangat membantu karena dapat melihat keterkaitan antar variabel yang diteliti (Widagdo, B & Widayat, 2011).

Metode SEM memiliki kemampuan analisis dan prediksi yang lebih baik dibandingkan analisis jalur dan regresi berganda karena SEM mampu menganalisis sampai pada level terdalam terhadap variabel atau model yang diteliti. Metode SEM lebih komprehensif dalam menjelaskan fenomena penelitian. Sementara analisis jalur dan regresi berganda hanya mampu menjangkau level variabel laten sehingga mengalami kesulitan dalam mengurai atau menganalisis fenomena empiris yang terjadi pada level-level butir atau indikator-indikator variabel laten (Haryono & Wardoyo, 2013).

Menurut Narimawati dan Sarwono (2007) terdapat fungsi dan aplikasi utama SEM yaitu;

1. Fungsi

Beberapa fungsi SEM, diantaranya adalah

- a. Pertama, memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel
- b. Kedua, penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memilikibanyak indikator dalam satu variabel laten
- c. Ketiga, daya tarik *interface* pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis
- d. Keempat, kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan dari pada koefisien-koefisien secara sendiri-sendiri
- e. Kelima, kemampuan untuk menguji model-model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung
- f. Keenam, kemampuan untuk membuat model terhadap variable-variabel perantara
- g. Ketujuh, kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*)
- h. Kedelapan, kemampuan untuk menguji koefisien-koefisien diluar antara beberapa kelompok subyek
- i. Kesembilan, kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

2. Aplikasi Utama

Aplikasi utama *Structural Equation Modeling* (SEM) meliputi;

- a. Model sebab akibat (*cause modeling*), atau disebut juga analisis jalur (*path analysis*), yang menyusun hipotesis hubungan-hubungan sebab akibat (*causal relationships*) diantara variabel-variabel dan menguji model-model sebab akibat

(*causal models*) dengan menggunakan sistem persamaan linier. Model-model sebab akibat dapat mencakup variabel-variabel manifest (indikator), variabel-variabel laten atau keduanya

- b. Analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*), suatu teknik kelanjutan dari analisis faktor dimana dilakukan pengujian hipotesis–hipotesis struktur faktor *loadings* dan interkorelasinya.
- c. Analisis faktor urutan kedua (*second order factor analysis*), suatu variasi dari teknik analisis faktor, dimana matriks korelasi dari faktor-faktor tertentu (*common factors*) dilakukan analisis pada faktornya sendiri untuk membuat faktor-faktor urutan kedua.
- d. Model-model regresi (*regression models*), suatu teknik lanjutan dari analisis regresi linear, dimana bobot regresi dibatasi agar menjadi sama satu dengan lainnya, atau dilakukan spesifikasi pada nilai numeriknya.
- e. Model-model struktur *covariance* (*covariance structure models*), yang mana model tersebut memiliki hipotesis bahwa matriks *covariance* mempunyai bentuk tertentu, sebagai contoh, kita dapat menguji hipotesis yang menyusun semua variabel yang mempunyai varian yang sama dengan menggunakan prosedur yang sama.
- f. Model struktur korelasi (*correlation structure models*), yang model tersebut memiliki hipotesis bahwa matriks korelasi mempunyai bentuk tertentu. Contoh klasik adalah hipotesis yang menyebutkan bahwa matriks korelasi mempunyai struktur *circumplex*.

2.6.1 Structural Equation Modeling Using Partial Least Square (PLS-SEM)

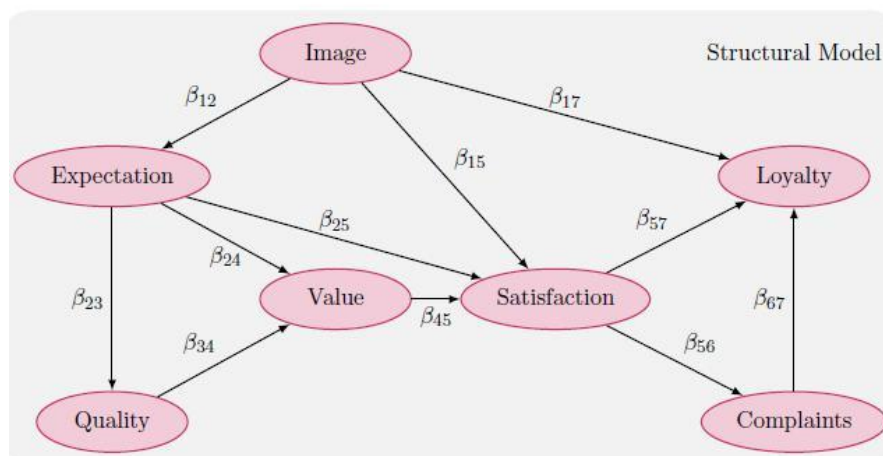
Salah satu pendekatan SEM adalah *Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. PLS-SEM diperkenalkan oleh Herman Wold dimana teori ini dikembangkan sejak tahun 1966 hingga 1980. Menurut Herman Wold PLS-SEM merupakan metode analisis yang sangat kuat yang sering juga disebut dengan *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel eksogen. Menurut Churchill dalam Ghazali (2012), terdapat 8 (delapan) tahap prosedur yang harus dilewati dalam pengembangan dan pengukuran konstruk meliputi;

1. Spesifikasi domain konstruk
2. Menentukan item pertanyaan yang mempresentasikan konstruk
3. Pengumpulan data

4. Purifikasi konstruk
5. Pengumpulan data baru
6. Uji reliabilitas
7. Uji validitas
8. Menentukan skor pengukuran konstruk

Beberapa hal penting yang menandai SEM menggunakan PLS menurut Monecke & Leisch (2012), meliputi:

- a. SEM menggunakan PLS terdiri tiga komponen, yaitu model struktural, model pengukuran dan skema pembobotan. Bagian ketiga ini merupakan ciri khusus SEM dengan PLS dan tidak ada pada SEM yang berbasis kovarian. Jika digambarkan model akan seperti dibawah ini.
- b. Pada model struktural, yang disebut juga sebagai model bagian dalam, semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain dengan didasarkan pada teori substansi. Variabel laten dibagi menjadi dua, yaitu eksogenous dan endogenous. Variabel laten eksogenous adalah variabel penyebab atau variabel tanpa didahului oleh variabel lainnya dengan tanda anak panah menuju ke variabel lainnya (variabel laten endogenous). Pada contoh di bawah ini variabel ‘*image*’ adalah variabel laten eksogenous.

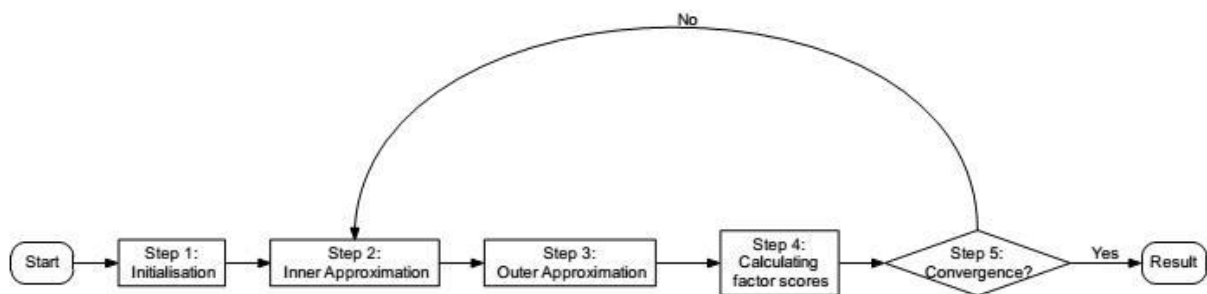


Gambar 2.1 Model Diagram Jalur Hubungan Antar Variabel Laten Dalam PLS-SEM

- c. Model pengukuran, yang disebut juga sebagai model bagian luar, menghubungkan semua variable manifest atau indikator dengan variable latennya. Dalam kerangka PLS, satu variabel manifest hanya dapat dihubungkan dengan satu varabel laten. Semua variabel manifest yang dihubungkan dengan satu variabel laten disebut sebagai suatu ‘blok’. Dengan demikian setiap variabel laten mempunyai blok variabel manifest. Suatu blok harus berisi setidaknya

tidaknya satu indikator. Cara suatu blok dihubungkan dengan variable laten dapat reflektif (variabel-variabel manifest berperan sebagai indikator yang dipengaruhi oleh konsep yang sama dan yang melandasinya) atau formatif (indikator-indikator yang membentuk atau menyebabkan perubahan pada variabel laten) (Wijanto, 2008). Berikut ini digambarkan contoh hubungan dalam model pengukuran antara 1 variabel laten Y dengan 3 indikator X_1 , X_2 , dan X_3 secara reflektif.

- d. Algoritma PLS bertujuan untuk melakukan estimasi nilai semua variabel laten (nilai-nilai faktor) dengan menggunakan prosedur iterasi. Model algoritma seperti tertera pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Alur Algoritma PLS-SEM

2.6.1.1 Pengukuran Model Reflektif

Menurut Sarwono (2013), Model pengukuran dinilai dengan menggunakan reliabilitas dan validitas. Untuk reliabilitas dapat digunakan Cronbach's Alpha. Nilai ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain Cronbach's Alpha digunakan juga nilai ρ_c (*composite reliability*) yang diinterpretasikan sama dengan nilai Cronbach's Alpha. Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $> 0,7$ (nilai absolut loadings baku bagian luar). Indikator reflektif sebaiknya dihilangkan dari model pengukuran jika mempunyai nilai loadings baku bagian luar dibawah 0,4.

Terdapat dua jenis validitas dalam PLS-SEM, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average

Variance Extracted/AVE). Nilai AVE setidaknya – tidak nya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Sedangkan validitas diskriminan merupakan konsep tambahan yang mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan keterbedaan yang memadai. Maksudnya ialah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional.

Pengukuran validitas diskriminan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell-Larcker dan ‘cross loadings’. Postulat Fornell-Larcker menyebutkan bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel-variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai r^2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan ialah ‘loading’ untuk masing- masing indikator diharapkan lebih tinggi dari ‘cross-loading’ nya masing-masing. Jika kriteria Fornell-Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka ‘cross – loading’ memungkinkan pada tataran indikator.

Tabel 2.1 Penilaian Model Pengukuran Reflektif

Kriteria	Deskripsi
Reliabilitas komposit (ρ_c)	Pengukuran konsistensi internal dengan nilai $\geq 0,6$
Reliabilitas Indikator	-
AVE	Loading baku absolut bagian luar dengan nilai $> 0,7$
Kriteria	Rata-rata varian ekstrak dengan nilai $> 0,5$ Digunakan sebagai penentu validitas konvergen
Fornell Larcker	Digunakan untuk meyakinkan validitas diskriminan, maka AVE untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada R^2 dengan semua variabel laten lainnya. Dengan demikian, masing – masing variabel laten berbagi varian lebih dengan masing-masing blok indikatornya daripada dengan variabel laten lainnya yang mewakili satu blok indikator yang berbeda.
Cross loadings	Digunakan untuk pengecekan validitas diskriminan selain kriteria di atas. Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang.

2.6.1.2 Pengukuran Model Normatif

Menurut Sarwono (2013), penilaian dengan menggunakan validitas tradisional tidak dapat diaplikasikan untuk indikator-indikator yang digunakan dalam model pengukuran formatif dan konsep reliabilitas (konsistensi internal) dan validitas konstruk (validitas konvergen dan diskriminan) menjadi tidak bermakna saat diaplikasikan dalam model formatif. Oleh karena itu pengukuran pada model formatif memerlukan dua lapisan. Pertama, pengukuran pada tataran konstruk (variabel laten) dan kedua pengukuran pada tataran indikator (variabel manifest). Terdapat beberapa masalah pada tataran variabel laten, diantaranya:

Tabel 2.2 Penilaian Model Pengukuran Normatif

Kriteria	Deskripsi
Validitas nomologi	Hubungan antara indeks formatif dan variabel – variabel laten lainnya dalam suatu model jalur tertentu, yang harus sudah terbukti dalam riset sebelumnya, harus signifikan dan kuat
Signifikansi bobot	Bobot estimasi model pengukuran formatif harus signifikan
Multikolinieritas	Variabel manifest / indikator – indikator dalam suatu blok formatif harus diuji multikolinieritasnya. Pengujian terjadi atau tidaknya multikolinieritas antar indikator dalam blok formatif menggunakan nilai VIF. Jika nilai $VIF > 10$ terjadi kolinieritas antar indikator dalam satu blok formatif tersebut.

1. Apakah indeks formatif mencerminkan tujuan yang sesuai
2. Hubungan antara indeks formatif dengan variabel – variabel laten lainnya dalam suatu model jalur tertentu harus sudah didukung oleh riset sebelumnya.
3. Adanya kesalahan v pada variabel laten (*construct's error term v*) yang mencerminkan variabel laten yang tidak dapat dijelaskan dengan indikator-indikator yang ada. Dengan demikian validitas eksternal dapat dihitung dengan menggunakan ketentuan $1 - v$ yang diharapkan nilainya tidak boleh kurang dari 0,8. Nilai ini mempunyai makna sebesar 80% indeks formatif sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan.
4. Beberapa indikator dalam satu blok yang berfungsi formatif terhadap suatu variabel laten tertentu dapat berkorelasi sangat tinggi. Jika ini terjadi maka indikator-indikator tersebut mengalami apa yang disebut dengan

multikolinieritas. Kapan terjadi multikolinieritas antara indikator? Terjadi multikolinieritas antar indikator jika nilai VIF > 10.

2.6.1.3 Pengukuran Model Struktural

Menurut Sarwono (2013), model struktural adalah model yang menghubungkan antar variabel laten. Pengukuran model struktural dapat diringkas pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.3 Penilaian Model Pengukuran Struktural

Kriteria	Deskripsi
R ² variabel laten endogenous	<p>Nilai R² sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial</p> <p>Nilai R² sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate</p> <p>Nilai R² sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah (Chin, 1988)</p> <p>Nilai R² sebesar > 0,7 dikategorikan sebagai kuat (Sarwono)</p>
Estimasi koefisien jalur untuk Ukuran pengaruh f ²	<p>Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan</p> <p>Nilai f² sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural</p> <p>Nilai f² sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural</p> <p>Nilai f² sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural</p>
Relevansi prediksi (Q ² dan q ²)	<p>Nilai Q² > 0 menunjukkan bukti bahwa nilai – nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai Q² < 0 menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif</p> <p>Nilai q² digunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous)</p>
Nilai Beta koefisien jalur pada PLS – SEM	<p>Koefisien jalur individual pada model struktural diinterpretasikan sebagai koefisien beta baku dari regresi OLS (<i>ordinary least square</i>).</p>

2.6.1.4 Pengujian Hipotesis

Pengertian Hipotesis Penelitian Menurut Sugiyono (2009), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif hipotesis tidak dirumuskan, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji dengan pendekatan kuantitatif. Hipotesis penelitian beberapa dinyatakan sebagai berikut;

1. Hipotesis Nol

Merupakan hipotesis yang menyatakan hubungan atau pengaruh antar variabel sama dengan nol. Atau dengan kata lain tidak terdapat perbedaan, hubungan atau pengaruh antar variable, contohnya:

- a. **Tidak ada pengaruh** antara terhadap....
- b. **Tidak terdapat perbedaan** antara....dengan....

2. Hipotesis Alternatif

Merupakan hipotesis yang menyatakan adanya perbedaan, hubungan atau pengaruh antar variabel tidak sama dengan nol. Atau dengan kata lain terdapat perbedaan, hubungan atau pengaruh antar variabel (merupakan kebalikan dari hipotesis alternatif), contohnya:

- a. **Terdapat pengaruh** antara terhadap...
- b. **Terdapat perbedaan** antara....dengan....

3. Atau boleh juga memakai H1, H2, H3, dst..tanpa memakai Hipotesis Nol (H0), contoh:

- a. Hipotesis 1 (H1): Hipotesis yg menyatakan terdapat pengaruh atau perbedaan antar variabel yg diteliti

H1. Terdapat pengaruh antara terhadap...

H2. Terdapat pengaruh antara....terhadap....

2.7 Focus Group Discussion (FGD)

Menurut Hollander (2004), Duggleby (2005), dan Lehoux et al. (2006), mendefinisikan metode FGD sebagai suatu metode untuk memperoleh produk data/informasi melalui interaksi sosial sekelompok individu yang dalam interaksi tersebut, sesama individu saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Lebih rinci, Hollander (2004) menjelaskan bahwa interaksi sosial sekelompok individu tersebut dapat saling mempengaruhi dan menghasilkan data/informasi jika memiliki kesamaan dalam hal, antara lain memiliki kesamaan karakteristik individu secara umum, kesamaan status sosial, kesamaan isu/ permasalahan, dan kesamaan relasi/hubungan secara sosial.

2.7.1 Karakteristik Metode FGD

Karakteristik pelaksanaan kegiatan FGD dilakukan secara obyektif dan bersifat eksternal. FGD membutuhkan fasilitator/moderator terlatih dan terandalkan untuk memfasilitasi diskusi agar interaksi yang terjadi diantara partisipan terfokus pada penyelesaian masalah. Menurut Carey (1994), karakteristik pelaksanaan metode FGD yaitu menggunakan wawancara semi struktur kepada suatu kelompok individu dengan seorang moderator yang memimpin diskusi dengan tatanan informal dan bertujuan mengumpulkan data atau informasi tentang topik isu tertentu. Metode FGD memiliki karakteristik jumlah individu yang cukup bervariasi untuk satu kelompok diskusi. Satu kelompok diskusi dapat terdiri dari 4 sampai 8 individu atau 6 sampai 10 individu (Howard, Hubelbank, & Moore, 1999).

Data yang dikumpulkan melalui metode FGD pada umumnya berhubungan dengan berbagai peristiwa atau isu-isu sosial di masyarakat yang dapat memunculkan stigma buruk bagi individu atau kelompok tertentu. Informasi yang diperlukan dari individu atau kelompok tersebut tidak memungkinkan diperoleh dengan metode pengumpulan data lainnya. Namun, metode FGD kurang tepat untuk memperoleh topik/data yang bersifat sangat personal seperti isu-isu sensitif kehidupan pribadi, status kesehatan, kehidupan seksual, masalah keuangan, dan agama yang bersifat personal (Kitzinger, 1996; Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006).

2.7.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode FGD

Menurut Carey (1994), menjelaskan bahwa informasi atau data yang diperoleh melalui FGD lebih kaya atau lebih informatif dibanding dengan data yang diperoleh dengan metode-metode pengumpulan data lainnya. Hal ini dimungkinkan karena partisipasi individu dalam memberikan data dapat meningkat jika mereka berada dalam suatu kelompok diskusi. Namun, metode ini tidak terlepas dari berbagai tantangan dan

kesulitan dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan yang optimal dari metode FGD masih seringkali menjadi bahan perdebatan para ahli penelitian dan konsensus untuk menyepakati metode FGD sebagai metodologi yang ideal dalam penelitian kualitatif masih belum dicapai (McLafferty, 2004).

Metode FGD berdasarkan segi kepraktisan dan biaya merupakan metode pengumpulan data yang hemat biaya/tidak mahal, fleksibel, praktis, elaboratif serta dapat mengumpulkan data yang lebih banyak dari responden dalam waktu yang singkat (Streubert & Carpenter, 2003). Selain itu, metode FGD memfasilitasi kebebasan berpendapat para individu yang terlibat dan memungkinkan para peneliti meningkatkan jumlah sampel penelitian mereka. Dari segi validitas, metode FGD merupakan metode yang memiliki tingkat *high face validity* dan secara umum berorientasi pada prosedur penelitian (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006).

Metode FGD juga memiliki beberapa kelemahan sebagai alat pengumpulan data. Dari segi analisis, data yang diperoleh melalui FGD memiliki tingkat kesulitan yang tinggi untuk dianalisis dan banyak membutuhkan waktu. Selain itu, kelompok diskusi yang bervariasi dapat menambah kesulitan ketika dilakukan analisis dari data yang sudah terkumpul. Pengaruh seorang moderator atau pewawancara juga sangat menentukan hasil akhir pengumpulan data (Leung et al., 2005). Selanjutnya, dari segi pelaksanaan, metode FGD membutuhkan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan interaksi yang optimal dari para peserta diskusi (Lambert & Loiselle, 2008). Keterbatasan lainnya dari penggunaan metode FGD dapat terjadi pada umumnya karena peneliti seringkali kurang dapat mengontrol jalannya diskusi dengan tepat.

2.8 Penelitian Pendukung

Dalam melakukan penelitian diperlukan suatu landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung teori yang digunakan. Penelitian pertama, dilakukan oleh Rohadi Widodo tahun 2010 di PT. PLN (Persero) APJ Yogyakarta pada karyawan *outsourcing*. Jenis variabel yang digunakan terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu *independent* (keamanan kerja dan komitmen organisasional), *dependent* (kinerja karyawan), dan mediator (*turnover intention*). Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran dengan teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keamanan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *turnover intention* berpengaruh negatif terhadap

kinerja karyawan, keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua, dilakukan oleh Mona Tiorina Manurung dan Intan Ratnawati tahun 2012 di STIKES Widya Husada Semarang pada seluruh karyawan. Jenis variabel yang digunakan ada 2 (dua) yaitu *independent* (stres kerja dan kepuasan kerja) dan *dependent* (*turnover intention*). Dalam penelitian ini digunakan SPSS sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan indikator beban pekerjaan yang berlebihan dalam variabel stres kerja merupakan faktor dominan penyebab stres karena memiliki nilai indeks terbesar. Sedangkan variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan indikator kepuasan dengan gaji memiliki peranan penting terhadap ketidakpuasan karyawan karena nilai indeksnya adalah yang paling kecil daripada indikator lain. Selanjutnya indikator *job search* (pencarian pekerjaan) memiliki nilai indeks paling besar dalam variabel *turnover intention* karyawan.

Penelitian ketiga, dilakukan oleh Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan tahun 2013 di Industri keramik Surabaya pada seluruh karyawan. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis variabel yaitu *independent* (kepuasan kerja dan komitmen organisasional) dan *dependent* (*turnover intentions*). Teknik analisis data yang digunakan adalah SPSS. Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, adanya arah negatif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* menunjukkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja maupun komitmen organisasional akan berpengaruh terhadap penurunan *turnover intentions* yang berarti membawa dampak baik ke perusahaan. Begitu pula sebaliknya jika kepuasan kerja maupun komitmen organisasional semakin rendah, akan berdampak negatif ke perusahaan yaitu akan berpengaruh terhadap peningkatan *turnover intentions*. Beberapa penelitian terdahulu yang dipandang relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Penelitian Pendukung

No.	Peneliti	Objek & Lokasi Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rohadi Widodo (2010)	Objek: <i>Outsourcing</i> Lokasi Penelitian: PT. PLN Persero APJ Yogyakarta	AMOS-SEM	Variabel <i>Independent</i> : Keamanan Kerja, Komitmen Organisasional	Keamanan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> dapat diterima. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> dapat diterima. <i>Turnover intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dapat diterima
				Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan	
				Variabel Mediator: <i>Turnover Intention</i>	
2.	Mona Tiorina Manurung dan Intan Ratnawati (2012)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: STIKES Widya Husada Semarang	SPSS	Variabel <i>Independent</i> : Stres Kerja dan Kepuasan Kerja	Indikator beban pekerjaan yang berlebihan dalam variabel stres kerja merupakan faktor dominan penyebab stres pada karyawan karena memiliki nilai indeks terbesar. Sedangkan dari variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa indikator kepuasan dengan gaji memiliki peranan penting terhadap ketidakpuasan karyawan karena nilai indeksnya adalah yang paling kecil daripada indikator lain.
				Variabel <i>Dependent</i> : <i>Turnover Intention</i>	
3.	Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan (2013)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: Industri Keramik Surabaya	SPSS	Variabel <i>Independent</i> : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap <i>turnover intentions</i> karyawan. Selain itu, variabel bebas menunjukkan arah negatif terhadap variabel terikat yang artinya bila kepuasan kerja atau komitmen organisasional naik akan berpengaruh terhadap penurunan <i>turnover intentions</i> , begitu pula sebaliknya.
				Variabel <i>Dependent</i> : <i>Turnover Intentions</i>	

No.	Peneliti	Objek & Lokasi Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, dan Ruslin Anwar (2014)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: Perusahaan Jasa Konstruksi di Malang dan Surabaya	SPSS	Variabel <i>Independent</i> : Motivasi, Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Bekerja, Kondisi Geografis, Dukungan Keluarga, Kepuasan Kerja, Komitmen Perusahaan, Hubungan Sosial Variabel <i>Dependent</i> : <i>Turnover Intention</i>	Faktor internal (variabel <i>independent</i>) yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan (0,224) sedangkan faktor eksternalnya (variabel <i>dependent</i>) gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185).
5.	Arina Nurandini dan Eisha Lataruva (2014)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: PERUMNAS Jakarta	SPSS	Variabel <i>Independent</i> : Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen <i>Continuance</i>) Variabel <i>Dependent</i> : Kinerja Karyawan	Komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen normatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen <i>continuance</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen <i>continuance</i> yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.
6.	Ristia Pawesti dan Rinandita Wikansari (2016)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: Petrochina International Companies	SPSS	Variabel <i>Independent</i> : Kepuasan Kerja Variabel <i>Dependent</i> : <i>Turnover Intentions</i>	Koefisien korelasi sebesar -0,832 yang artinya kepuasan kerja memiliki hubungan yang tinggi dan negatif terhadap intensi <i>turnover</i> karyawan. Dalam pengujian hipotesis diketahui t hitung sebesar -7,942 > t tabel 2,048 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,050 yang artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap intensi <i>turnover</i> karyawan. Koefisien determinasi antara kepuasan kerja dengan intensi <i>turnover</i> adalah 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel intensi <i>turnover</i> adalah 69,3%.

No.	Peneliti	Objek & Lokasi Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Widya Ariska Sudrajat dan Ahyar Yuniawan (2016)	Objek: Seluruh Karyawan Lokasi Penelitian: PT. Kalingga Jati Furniture Jepara	SPSS	<p>Variabel <i>Independent</i>: Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel <i>Dependent</i>: Motivasi Kerja</p> <p>Variabel <i>Intervening</i>: Turnover Intention</p> <p>Variabel <i>Dependent</i>: Kinerja</p>	Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi kerja intrinsik karyawan tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja ekstrinsik karyawan berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keempat, Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika, dan Ruslin Anwar tahun 2014 di Beberapa Jasa Konstruksi Wilayah Malang dan Surabaya pada seluruh karyawan. Variabel yang digunakan yaitu *independent* (motivasi, latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, kondisi geografis, dukungan keluarga, kepuasan kerja, komitmen perusahaan, dan hubungan social) dan *dependent* (*turnover intention*). Penelitian ini dilaksanakan secara *unproportional random sampling* dengan kuisioner dan SPSS sebagai teknik analisis data. Hasil Penelitian menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan (0,224) sedangkan faktor eksternalnya gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185).

Penelitian kelima, dilakukan oleh Arina Nurandini dan Eisha Lataruva tahun 2014 di PERUMNAS Jakarta pada seluruh karyawan. Ada 2 (dua) jenis variabel yang digunakan yaitu *indepent* (komitmen organisasi) dan *dependent* (kinerja karyawan). Data dianalisis dengan menggunakan metode SPSS. Komitmen Afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen Normatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen *Continuance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen *Continuance* yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.

Penelitian keenam, dilakukan oleh Ristia Pawesti dan Rinandita Wikansari tahun 2016 di Petrochina International Companies pada seluruh karyawan. Terdapat 2 (dua) jenis variabel yang digunakan yaitu *independent* (kepuasan kerja) dan *dependent* (*turnover intentions*). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Analisis yang digunakan meliputi uji normalitas, uji homogenitas, korelasi, pengujian hipotesis menggunakan t-test partial, dan uji regresi. Selanjutnya dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini memberikan hasil koefisien korelasi sebesar -0,832 yang artinya kepuasan kerja memiliki hubungan yang tinggi dan negatif terhadap intensi turnover karyawan. Dalam pengujian hipotesis diketahui t hitung sebesar $|-7,942| > t$ tabel 2,048 dengan nilai signifikansinya $0,000 < 0,050$ yang artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap intensi turnover karyawan. Koefisien determinasi antara kepuasan kerja

dengan intensi *turnover* adalah 0,693 yang artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan varians dari variabel intensi *turnover* adalah 69,3%.

Penelitian ketujuh, dilakukan oleh Widya Ariska Sudrajat dan Ahyar Yuniawan tahun 2016 di PT. Kalingga Jati Furniture Jepara pada seluruh karyawan. Dalam penelitian ini ada 2 (dua) jenis variabel yaitu *independent* (kinerja karyawan) dan *dependent* (motivasi kerja). Teknik pengujian hipotesis menggunakan SPSS. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi kerja intrinsik karyawan tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja ekstrinsik karyawan berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

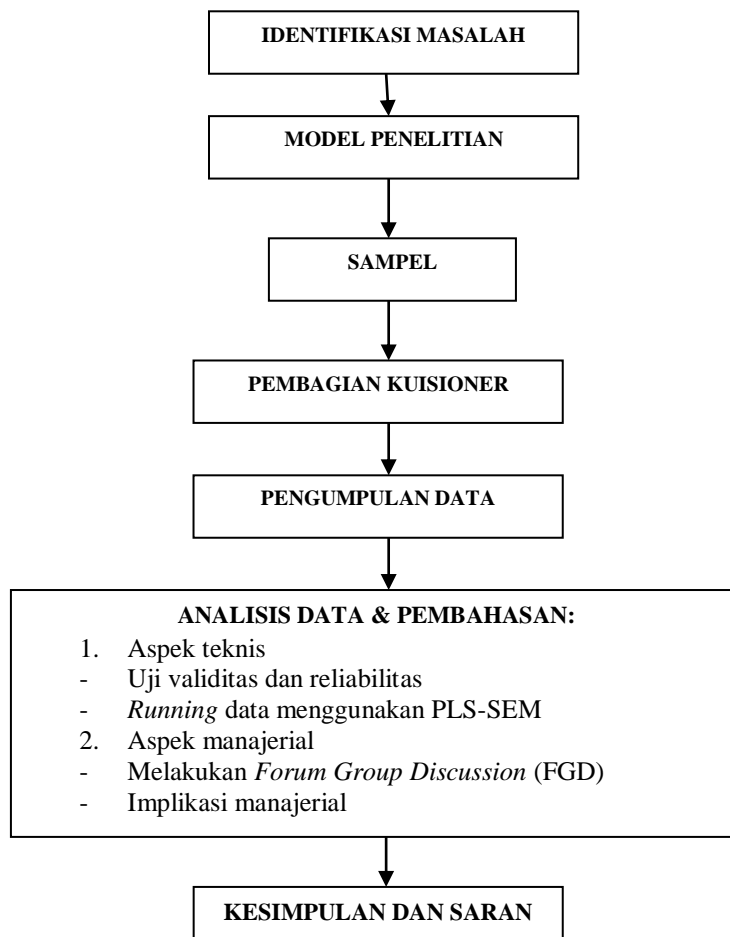
Merujuk beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini akan dilakukan di salah satu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Objek penelitian merupakan Pegawai Tidak Tetap (PTT) dengan jumlah yang mendominasi yaitu 70% dari total pegawai dan memiliki *turnover intention* yang cukup tinggi sebesar 16,3%. penelitian ini akan dikembangkan sebuah model penelitian empiris dengan menggunakan 4 variabel penelitian, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan *turnover intention*. Dari keempat variabel tersebut nantinya akan dirumuskan dalam 4 hipotesis penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling using Partial Least Square (PLS-SEM)*. Adapun hasil penelitian yang diharapkan yaitu mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja serta mengetahui peran *turnover intention* dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan kerangka yang digunakan untuk melakukan penelitian. Kerangka tersebut mengaji metode yang digunakan selama melakukan penelitian. Penelitian ini didasarkan pada kerangka penelitian yang terdiri dari “GAP” antara kondisi ideal dan kondisi realita sehingga dapat dirumuskan permasalahan yang dikaji, serta dapat ditentukan tujuan dari penelitian, kemudian dilakukan pengumpulan data, analisis data dan pembahasan, serta dirumuskan kesimpulan. Dilihat dari sumber data yang diperoleh, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian primer. Penelitian dengan sumber data primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka Penelitian

3.2 Identifikasi Masalah

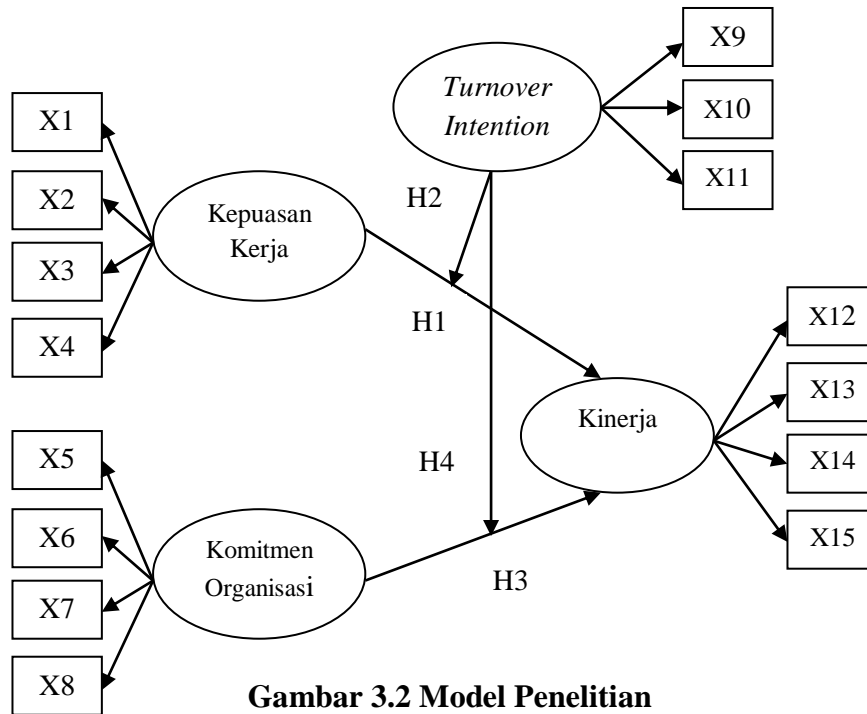
Hasil survei pendahuluan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Tidak Tetap (PTT) tahun 2017 di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya adalah 70% dari total jumlah pegawai yang ada dengan tingkat *turnover* mencapai 16,3%. Pegawai Tidak Tetap (PTT) tersebut memiliki peran dan beban kerja strategis (penting) dalam masing-masing Bidang/Unit. Oleh karena itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari Pegawai Tidak Tetap (PTT) perlu diteliti karena dapat berdampak pada kinerjanya dan kinerja instansi secara keseluruhan.

3.3 Model Penelitian

Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh variabel bebas/*independent*, dengan variabel moderasi terhadap variabel terikat/*dependent* serta indikator yang mempengaruhinya. Selanjutnya variabel tersebut dijabarkan kedalam indikator-indikator penelitian yang disajikan pada Tabel 3.1 dan model penelitian pada Gambar 3.2.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
<u>Independen:</u> Kepuasan Kerja	✓ X1 Kepuasan terhadap gaji ✓ X2 Kepuasan terhadap status dan jenjang karir ✓ X3 Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan ✓ X4 Kepuasan terhadap kondisi/lingkungan kerja
<u>Independen:</u> Komitmen Organisasi	✓ X5 Keyakinan yang kuat berkarir di Bidang/Unit ✓ X6 Tingkat keterlibatan pada masalah Bidang/Unit ✓ X7 Tingkat ketertarikan di Bidang/Unit ✓ X8 Loyalitas terhadap Bidang/Unit
<u>Moderasi:</u> <i>Turnover Intention</i>	✓ X9 Keterlambatan pegawai selama sebulan ✓ X10 Ketidakhadiran/mangkir pegawai dalam sebulan ✓ X11 Teguran dari Kepala Bidang/Unit
<u>Dependen:</u> Kinerja	✓ X12 Kualitas kerja pegawai ✓ X13 Kuantitas kerja pegawai ✓ X14 Kerjasama antar pegawai ✓ X15 Kinerja keseluruhan



3.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, *turnover intention* dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini meliputi;

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

H2: *Turnover Intention* sebagai variabel moderasi memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

H4: *Turnover Intention* sebagai variabel moderasi memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti, dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi, namun bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili (*representative*) keseluruhan gejala yang diamati. Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan rumus jumlah sampel = jumlah indikator x 5 sampai 10 (Ferdinand, 2005). Penelitian ini menggunakan 15 indikator, berdasarkan ketentuan

tersebut, diambil 150 responden dari 196 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* dengan pendekatan *proposional sampling* agar pegawai dari masing-masing Bidang/Unit terwakili. Hasil perhitungan kebutuhan sampel Pegawai Tidak Tetap (PTT) pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dapat dilihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Jumlah Perhitungan Kebutuhan Sampel
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya**

Bidang/UPTD	Pegawai Tidak Tetap (PTT)	Jumlah Responden
Sekretariat	6	$(6/196) \times 150 = 5$
Bidang Promosi Pariwisata	6	$(6/196) \times 150 = 5$
Bidang Kebudayaan	2	$(2/196) \times 150 = 1$
Bidang Industri Pariwisata	3	$(3/196) \times 150 = 2$
Bidang Destinasi Pariwisata	2	$(2/196) \times 150 = 1$
UPTD Taman Hiburan Pantai Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel	82	$(82/196) \times 150 = 63$
UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat	95	$(95/196) \times 150 = 73$
Total	196	150

I

3.6 Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran sampel dengan skala likert, merupakan pengukuran sikap dengan menyatakan kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap subyek atau obyek tertentu. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah kuisisioner. Kuisisioner berisi tentang pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Indikator pertanyaan diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang dianggap sesuai dengan variabel yang akan diuji. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada konteks yang disediakan. Skala pengukuran *likert* menggunakan pilihan kriteria pada Tabel 3.3. Sedangkan, daftar pertanyaan kuisisioner dapat dilihat pada Lampiran.

Tabel 3.3 Skala Pengukuran *Likert*

Nilai	Skala Pengukuran		Keterangan
	Kriteria	Kode	
5	Sangat Setuju	SS	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dialami
4	Setuju	S	Responden setuju terhadap pernyataan karena sesuai dengan keadaan yang dialami
3	Netral	N	Responden tidak bisa menentukan dengan pasti dengan keadaan yang dialami
2	Tidak Setuju	TS	Responden tidak setuju terhadap pernyataan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dialami
1	Sangat Tidak Setuju	STS	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dialami

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuisioner. Penyebaran kuisioner dilakukan dengan cara *personal administrated quitionares*, dimana peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya kepada responden.

3.8 Teknik Pengujian Sampel

3.8.1 Uji Validitas

Suatu instrumen mempunyai validitas tinggi apabila mampu menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* dapat menggunakan dua cara, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing-masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* dengan nilai *average variance extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5 ($\alpha > 0,5$) maka indikator tersebut dinyatakan valid. Sedangkan pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan antara lain nilai akar kuadrat *average variance extracted (AVE)* untuk setiap konstruk dengan kolerasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai kolerasi antar konstruk.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* dilakukan dengan cara melihat nilai *output composite reliability* dari masing-masing konstruk. Jika nilai *output* lebih besar dari 0,7 ($\alpha > 0,7$), maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

3.9 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan alat analisis yang digunakan adalah *software* Smart PLS. PLS adalah sebuah alat analisa yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, serta dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Oleh karena lebih menitik beratkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka spesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter. Kelebihan PLS yaitu mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator. Untuk tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. Adapun langkah-langkah dalam analisis PLS-SEM yaitu sebagai berikut;

a. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada SEM semua indikator pengukuran bersifat refleksif, sedangkan pada PLS indikator pengukuran dapat bersifat refleksif maupun formatif. Penentuan dasar pengukuran ini berpengaruh terhadap pengujian validitas konstruk yang dibentuk. Pembentukan model pengukuran dapat berdasarkan kepada teori penelitian empiris sebelumnya, ataupun juga logika berpikir yang rasional.

b. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Pada PLS perancangan model lain bisa bersumber dari:

1. Teori
2. Hasil penelitian empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain

4. Sumber normatif, misalnya pada bidang ilmu yang lain
5. Logika berpikir rasional lainnya

Salah satu kelebihan dari PLS adalah bisa digunakan untuk melakukan eksplorasi hubungan antar variabel.

c. Estimasi koefisien, jalur, *loading*, dan *weight*

1. *Weight estimate* digunakan untuk menghitung data variabel laten
2. *Path estimate* (koefisien jalur) menghubungkan antar variabel laten
3. *Loading* menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya
4. Metode estimasi yang digunakan dalam PLS adalah *ordinary least square* dengan teknik iterasi

d. Penilaian *Goodnes of fit*

Penilaian kriteria *goodnes of fit* pada PLS didasarkan pada penilaian atas *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji kelayakan konstruk yang dibentuk (hubungan antar variabel laten dengan indikatornya) dengan menggunakan *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*. Kelayakan *inner model* diukur menggunakan *Q-square predictive* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana:

$R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2 = R$ square variabel endogen dalam model

Interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi)

e. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik >1,96 maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$

3.10 FGD (*Focus Group Discussion*)

Setelah melakukan tahap analisis data menggunakan PLS-SEM, maka didapatkan hasil analisis faktor yang mempengaruhi kinerja. Untuk memberikan solusi atau pemecahan masalah kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya, maka dilaksanakan proses FGD bersama Sub Bagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan hasil penelitian. Tahapan-tahapan pembahasan masalah dan pencarian solusi melalui metode FGD dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Merancang pertanyaan FGD
2. Menyiapkan peserta berjumlah 5-10 orang perwakilan staf yang berkompeten
3. Melaksanakan FGD
4. Menganalisis data hasil FGD

3.11 Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian dan *Forum Group Discussion* (FGD) akan dapat dilakukan analisis secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi keberlangsungan salah satu Organisasi Pemerintah Daerah Kota Surabaya tersebut. Adapun beberapa rekomendasi yang akan diberikan secara lebih jelas dan mendalam nantinya terkait hasil penelitian, sehingga tujuan dari penelitian dapat tercapai, meliputi berikut;

1. Peningkatan kepuasan kerja
2. Peningkatan komitmen organisasi
3. Peningkatan kinerja
4. Penurunan *turnover intention*

3.12 Penarikan Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan dibuat berdasarkan dari tujuan penelitian yaitu mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja, serta peran turnover intention dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja di salah satu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Surabaya dari hasil analisis tersebut. Sehingga, diperoleh data yang nantinya dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya mengenai manajerial sumber daya manusia di lingkungan kerja yang tepat guna. Saran dalam penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya serta dapat memperbaiki kendala yang menghambat penelitian ini.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui karakteristik responden secara umum, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dengan total sebanyak 150 responden. Analisis ini memberikan informasi atau deskriptif secara sederhana keadaan responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, status dan jumlah anak bagi yang sudah berstatus menikah.

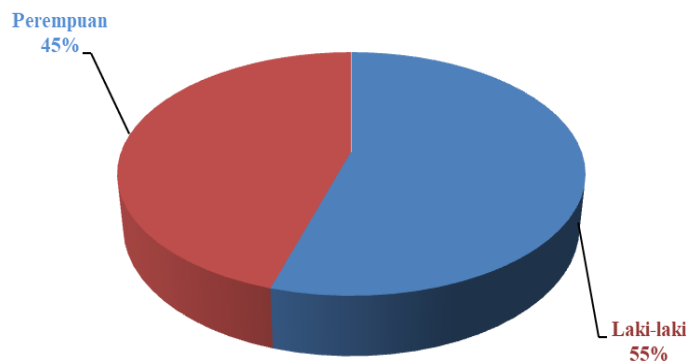
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	82	55%
Perempuan	68	45%
Total	150	100%

Jenis Kelamin Responden



Gambar 4.1 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data Tabel 4.1 dan Gambar 4.1 didapatkan informasi bahwa responden berjenis kelamin laki laki berjumlah 82 responden (55%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 68 responden (45%). Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya secara umum tidak diterapkan kriteria khusus untuk suatu posisi karena pekerjaan bersifat *multitasking* artinya semua pekerjaan bisa dilakukan

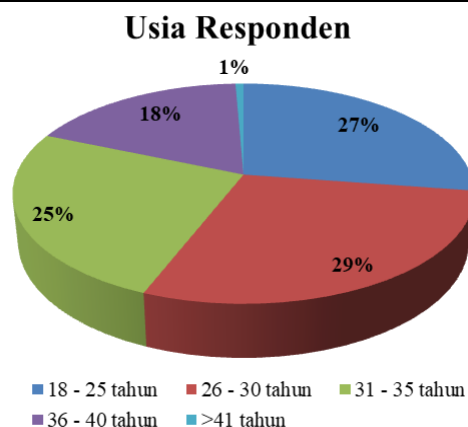
oleh pegawai jenis kelamin apapun sesuai dengan standar kinerja. Akan tetapi, memang untuk staf UPTD Taman Hiburan Pantai Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel dan UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat lebih banyak berjenis kelamin laki-laki karena diberlakukan sistem *shift* untuk jaga lokasi atau tempat rekreasi.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi 6 (enam) kelompok yaitu 18-25 tahun, 26-30 tahun, 26-30 tahun, 31-35 tahun, 36-40 tahun, dan ≥ 41 tahun yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Presentase
18 - 25 tahun	41	27%
26 - 30 tahun	43	29%
31 - 35 tahun	38	25%
36 - 40 tahun	27	18%
>41 tahun	1	1%
Total	150	100%



Gambar 4.2 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.2 tampak bahwa mayoritas Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya berada pada usia 26-30 tahun sebanyak 43 responden (29%), kemudian disusul usia 18-25 tahun sebanyak 41 responden (27%), usia 31-35 tahun sebanyak 38 responden (25%), usia 36-40 tahun sebanyak 27 responden (18%) dan terakhir usia ≥ 41 tahun sebanyak 1 responden (1%).

Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden rata-rata masih berusia muda, produktif, dan biasanya memiliki ambisi dan ego yang masih tinggi. Dalam rentang usia ini, pegawai sedang bersemangat dalam bekerja, tetapi di waktu yang sama terdapat

banyak kemungkinan akan berpindah-pindah pekerjaan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Sehingga penting bagi instansi untuk mengetahui faktor motivasi apa yang mempengaruhi pegawai tersebut dalam bekerja.

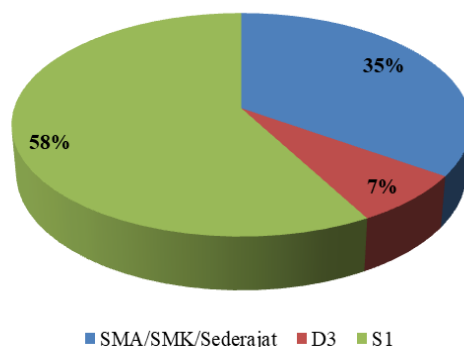
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu tingkat SMA/SMK/Sederajat, D3 dan S1 yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SMA/SMK/Sederajat	52	35%
D3	11	7%
S1	87	58%
Total	150	100%

Pendidikan Terakhir Responden



Gambar 4.3 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dari Tabel 4.3 dan Gambar 4.3 didapatkan hasil kelompok pendidikan paling dominan adalah pada tingkat pendidikan Srata 1 (S1) sebanyak 87 responden (58%), dan disusul dengan tingkat pendidikan SMA/SMK/Sederajat sebanyak 52 responden (35%), sedangkan kelompok tingkat pendidikan minoritas adalah pada tingkat Diploma 3 (D3) sebanyak 11 responden (7%). Pemaparan informasi tersebut dapat menjelaskan bahwa staf yang dibutuhkan harus memiliki pendidikan yang memadai minimal memiliki ijazah SMA/SMK/Sederajat karena dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan kemampuan pemikiran yang cakap serta tanggap dalam bekerja secara individu maupun kelompok. Untuk karyawan dengan pendidikan tingkat SMA/SMK/Sederajat banyak ditempatkan

sebagai petugas lapangan pada masing-masing UPTD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya.

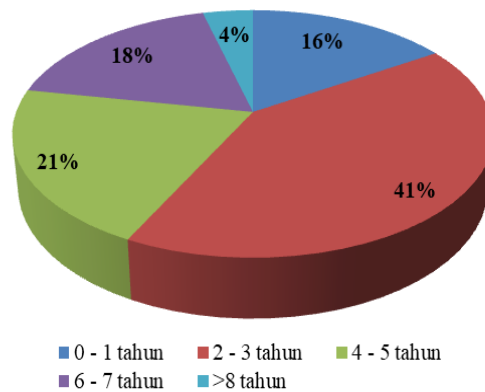
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja dikelompokkan menjadi 5 (lima), yaitu 0-1 tahun, 2-3 tahun, 4-5 tahun, 6-7, dan ≥ 8 tahun. Gambaran terkait masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
0 - 1 tahun	24	16%
2 - 3 tahun	62	41%
4 - 5 tahun	31	21%
6 - 7 tahun	27	18%
>8 tahun	6	4%
Total	150	100%

Masa Kerja Responden



Gambar 4.4 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

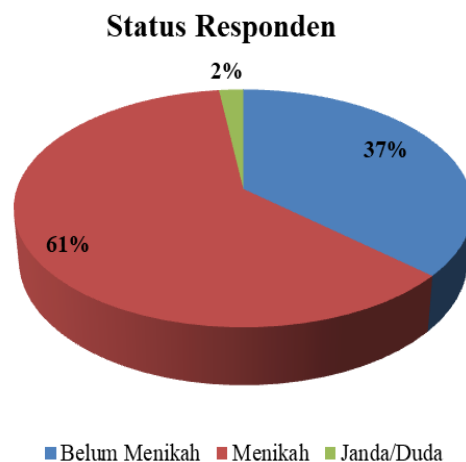
Berdasarkan data pada tabel 4.4 dan Gambar 4.4 didapatkan informasi bahwa kelompok masa kerja paling dominan adalah pada rentang 2-3 tahun yaitu sebanyak 62 responden (41%), sedangkan kelompok lama masa kerja terendah berada pada rentang >8 tahun dengan jumlah sebanyak 6 responden (4%). Hal ini kemungkinan bisa terjadi karena besarnya tingkat keluar masuknya pegawai yang menyebabkan Instansi perlu melakukan perekrutan tenaga kerja baru untuk menggantikan posisi pegawai sebelumnya yang keluar, sehingga dapat dikatakan terdapat cukup banyak karyawan baru atau belum lama bekerja dalam perusahaan ini dibandingkan karyawan lama yang bertahan untuk menjadi Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya.

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu belum menikah, menikah, dan janda/duda yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.5.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Status	Jumlah Responden	Presentase
Belum Menikah	55	37%
Menikah	92	61%
Janda/Duda	3	2%
Total	150	100%



Gambar 4.5 Presentase Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Berdasarkan informasi yang disajikan pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.5 diketahui bahwa staf dengan status menikah mendominasi yaitu sebanyak 92 responden (61%), disusul dengan yang belum menikah sebanyak 55 responden (37%) dan janda/duda sebanyak 3 responden (2%). Walaupun staf dengan status menikah lebih banyak namun perbedaan jumlah dengan staf yang belum menikah tidak terlalu jauh. Bagi Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dengan usia produktif dan masih lajang tersebut akan lebih besar kemungkinan untuk mencari kerja dengan posisi tetap dan lebih menjamin masa depan mereka.

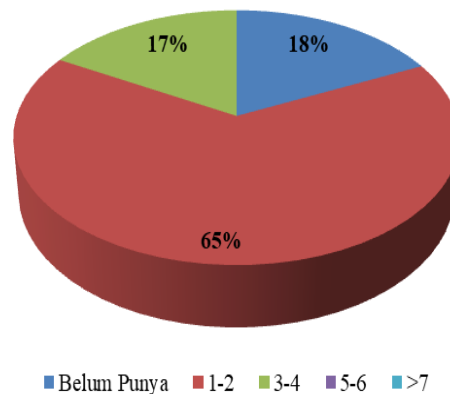
4.1.6 Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak

Berdasarkan karakteristik sebelumnya diketahui bahwa yang berstatus menikah sebanyak 92 responden dan janda/duda sebanyak 3 responden, sehingga dari 95 responden tersebut dikelompokkan terkait jumlah anak menjadi 5 (lima). Gambaran secara jelas dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.5.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak

Jumlah Anak (Berstatus Menikah)	Jumlah Responden	Presentase
Belum Punya	17	18%
1-2 anak	62	65%
3-4 anak	16	17%
5-6 anak	-	-
>7 anak	-	-
Total	95	100%

Jumlah Anak Responden Menikah



Gambar 4.6 Presentase Karakteristik Responden Menikah Berdasarkan Jumlah Anak

Berdasarkan data diatas, menunjukkan bahwa staf yang sudah menikah cenderung memiliki 1-2 anak dengan jumlah 62 responden (65%) sesuai dengan program pemerintah yaitu 2 (dua) anak cukup. Hal ini juga dapat dipengaruhi dari faktor kecukupan ekonomi karna berstatus sebagai Pegawai Tidak Tetap (PTT), sehingga kebutuhan dan kesejahteraan anak juga harus dipikirkan secara matang. Namun, juga ada yang memiliki 3-4 anak sebanyak 16 responden (17%) dan belum punya anak sebanyak 17 responden (18%) yang biasanya masih berstatus pengantin baru atau belum lama menikah.

4.2 Analisis Deskriptif Hasil Kuisisioner

Analisis deskriptif hasil kuisisioner dimaksudkan untuk menjelaskan seberapa besar persepsi responden dalam memahami indikator masing-masing melalui pertanyaan pada kuisisioner. Berdasarkan hasil kuisisioner dari responden tersebut, dapat dilakukan

analisis deskriptif untuk masing-masing variabel sesuai dengan informasi yang telah diperoleh di lapangan.

4.2.1 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka atau tingkah laku umum dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering dikaitkan dengan bagaimana pegawai melihat, berpikir, dan merasakan pekerjaan mereka. Tabel 4.7 menunjukkan hasil tanggapan dari responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk kepuasan kerja.

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja						
Indikator	Nilai					Total
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X1	21%	34%	20%	21%	4%	100%
X2	0%	7%	19%	60%	14%	100%
X3	0%	9%	15%	66%	10%	100%
X4	3%	21%	22%	48%	7%	100%
<i>Mean</i>	6%	18%	19%	49%	9%	100%

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 4 (Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 49%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah tinggi (puas). Hal tersebut didukung dengan adanya nilai lebih dari indikator X2 dan X3 dimana hal tersebut menunjukkan bahwa dengan melakukan pekerjaan dengan baik maka akan berpengaruh positif terhadap perpanjangan kontrak kerja dan adanya bantuan dari sesama rekan kerja juga mempengaruhi kinerja ke arah yang baik atau positif. Akan tetapi terdapat 2 indikator pada X1 dan X4 yang memiliki nilai yang rendah karena dianggap gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban/tanggung jawab yang di emban serta tidak adanya dukungan atau bentuk apresiasi maksimal yang diberikan oleh atasan kepada masing-masing staf.

4.2.2 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah asosiasi pegawai dengan organisasi atau kumpulan perasaan emosional dan keyakinan pegawai terhadap perusahaan. Tabel 4.8 menunjukkan hasil tanggapan dari responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk

komitmen organisasi.

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi						
Indikator	Nilai					Total
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X5	21%	25%	14%	33%	6%	100%
X6	9%	32%	27%	29%	3%	100%
X7	7%	39%	27%	23%	5%	100%
X8	1%	26%	41%	11%	21%	100%
<i>Mean</i>	10%	31%	27%	24%	9%	100%

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 2 (Tidak Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 31%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata komitmen organisasi pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dalam kategori cenderung mendekati ke arah rendah. Rendahnya tingkat komitmen organisasi pada karyawan maka berpotensi berdampak buruk bagi instansi, dengan memberikan efek negatif ditempat kerja meliputi prestasi kerja yang tidak baik, kurang memiliki kinerja yang baik serta pegawai cenderung mencari pekerjaan baru sehingga meningkatkan angka *turnover*. Jika hal tersebut tidak diperhatikan, tentunya dalam jangka panjang dapat mengakibatkan menurunnya efektifitas pelayanan terhadap masyarakat.

4.2.3 Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Turnover intention adalah niatan pegawai untuk keluar dari organisasi/instansi, kecenderungan perilaku untuk meninggalkan tempat kerja sebelumnya untuk mencari tempat kerja baru. Tabel 4.9 menunjukkan hasil tanggapan dari responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk *turnover intention*.

Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Variabel *Turnover Intention*

<i>Turnover Intention</i>						
Indikator	Nilai					Total
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X9	1%	6%	42%	36%	15%	100%
X10	15%	45%	19%	14%	7%	100%
X11	1%	17%	31%	26%	25%	100%
<i>Mean</i>	5%	23%	31%	25%	16%	100%

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 3 (Netral) yaitu dengan persentase sebesar 31%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* pegawai Dinas Kebudayaan dan

Pariwisata Kota Surabaya dalam kategori cukup. Akan tetapi pada skor 4 (Setuju) juga memiliki persentase yang cukup besar dan mempengaruhi yaitu sebesar 25%. Hal tersebut juga mempengaruhi tingginya tingkat *turnover intention* pada pegawai tentunya berdampak negatif bagi instansi, contohnya adalah tingginya pengunduran diri pegawai yang sebenarnya, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian akan terganggu dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang dapat menimbulkan ketidakstabilan dalam penyelesaian pekerjaan, serta *performance* Bidang/Unit akan menurun yang dapat berdampak pada evaluasi capaian Instansi.

4.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja

Pengertian mengenai arti kinerja ialah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, sedangkan arti lainnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tabel 4.10 menunjukkan hasil tanggapan dari responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terhadap indikator masing-masing konstruk kinerja.

Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja

Indikator	Kinerja					Total
	Nilai					
	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	
X12	0%	0%	22%	69%	9%	100%
X13	0%	0%	25%	64%	11%	100%
X14	1%	1%	7%	72%	18%	100%
X15	0%	0%	13%	59%	28%	100%
Mean	0%	0%	17%	66%	17%	100%

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan memiliki kecenderungan pada skor 4 (Setuju) yaitu dengan persentase sebesar 66%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya masih dalam kategori cukup cenderung mendekati ke arah tinggi (baik). Hal tersebut baiknya lebih diperhatikan oleh pihak berwenang terkait atau masing-masing Kepala Bidang/Unit dapat lebih baik lagi atau setidaknya dipertahankan. Dalam jangka panjang, organisasi/instansi dengan pegawai yang kinerjanya buruk akan memberikan dampak negatif, antara lain adalah pegawai tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dapat mempengaruhi pegawai lainnya yang kinerjanya baik menjadi buruk, dalam bidang pelayanan khususnya, masyarakat akan mengeluh

atas ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi sehingga reputasi instansi menjadi buruk, adanya penurunan kepuasan masyarakat ini pada akhirnya berdampak pada citra dan prestasi baik yang telah diperoleh oleh Pemerintah Kota Surabaya selama ini dihadapan publik.

4.3 Analisis PLS-SEM

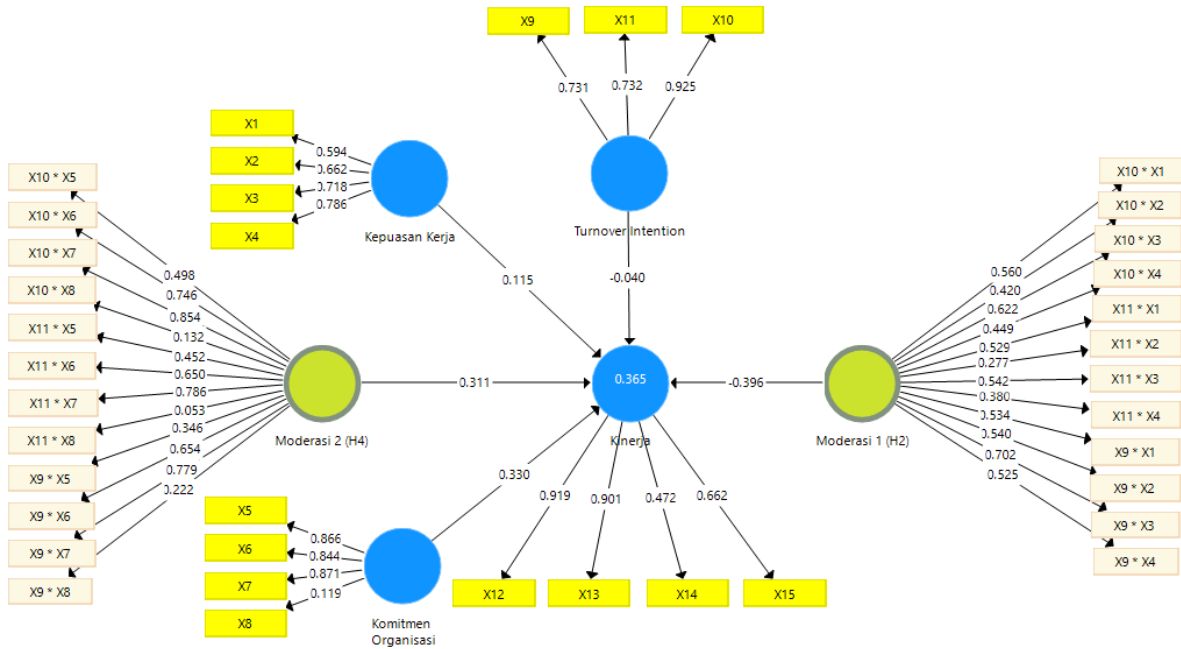
Analisa PLS-SEM dilakukan melalui 2 (dua) analisis, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model structural (*inner model*).

4.3.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi PLS-SEM Smart PLS 3.0. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan 1 dalam sebuah tabulasi data tipe CSV (*Comma Separated Values*). Pengolahan data ini untuk mengetahui bentuk model, *loading factor*, signifikan pada masing-masing variable laten. Pengolahan data menggunakan PLS-SEM ini dilakukan running data secara berulang sehingga terpenuhi nilai validitas dan reliabilitasnya. Terdapat 3 kriteria pengukuran untuk menilai *outer model* yaitu dengan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Validity*.

Convergent validity dengan indikator reflektif dapat dilihat dari kolerasi antara lain indikator dengan nilai konstruksinya. Indikator dengan nilai *loading factor* dikatakan *valid/reliable* bila memiliki nilai kolerasi diatas 0,7, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap sudah cukup memadai (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2014). Namun apabila nilai yang dihasilkan tidak >0,5 maka indikator dinyatakan tidak valid dan indikator tersebut harus dihilangkan dari model sehingga harus dilakukan pengolahan data (*running data*) ulang.

Dari hasil olah data PLS-SEM tahap 1, dihasilkan permodelan dan data yang dapat dilihat pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.11.



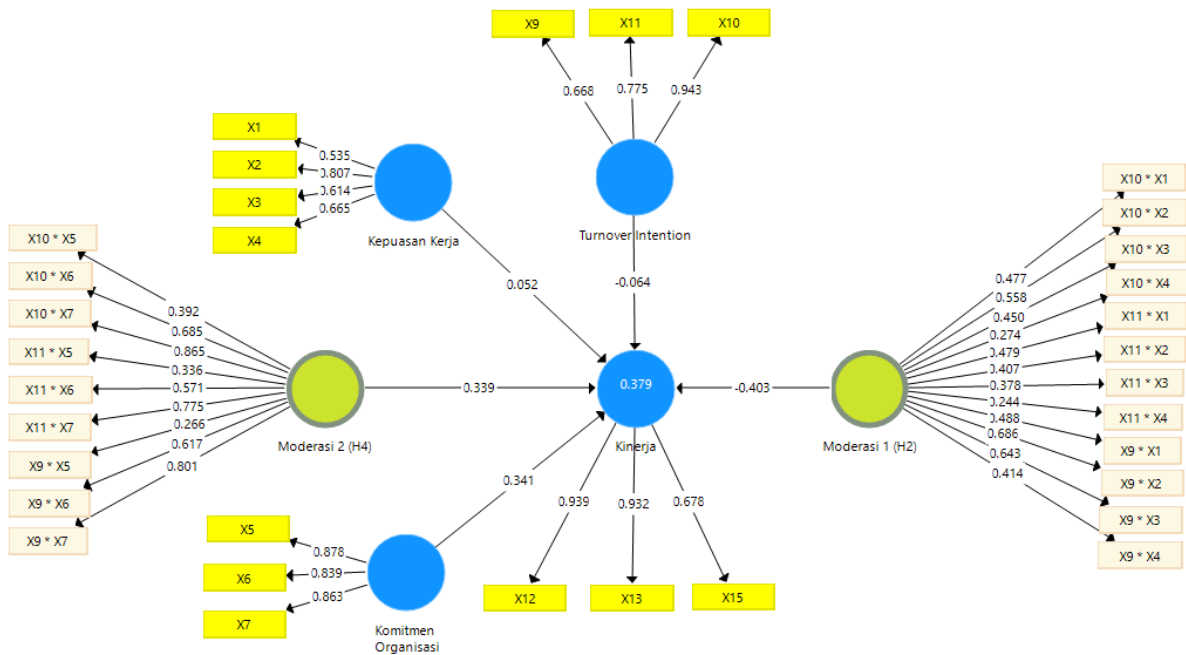
Gambar 4.7 Diagram Hasil Olah Data PLS-SEM Tahap 1

Berdasarkan hasil olah data PLS-SEM Tahap 1, didapatkan bahwa masih ada indikator yang belum valid yaitu X8 (variabel independen) dan X14 (variable dependen) dengan nilai *loading factor* < 0,5 sebesar 0,119 dan 0,472. Indikator dengan *loading factor* yang kecil menunjukkan kontribusi yang kecil sehingga indikator tersebut perlu dihilangkan dan dilakukan olah data kembali. Sedangkan, nilai *loading factor* pada moderasi 1 dan 2 apabila < 0,5 diabaikan karna nilai tersebut merupakan nilai dari hasil kali indikator penelitian, sehingga dihilangkan atau tidaknya tergantung nilai *valid* indikator utama yang mempengaruhi.

Tabel 4.11 Nilai *Outer Loading* Olah Data PLS-SEM Tahap 1

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	<i>Turnover Intention</i>	Kinerja	Moderasi 1 (H2)	Moderasi 2 (H4)
X1	0,594					
X2	0,662					
X3	0,718					
X4	0,786					
X5		0,866				
X6		0,844				
X7		0,871				
X8		0,119				
X9			0,731			
X10			0,925			
X11			0,732			
X12				0,919		
X13				0,901		
X14				0,472		
X15				0,662		
X1*X9					0,534	
X1*X10					0,560	
X1*X11					0,529	
X2*X9					0,540	
X2*X10					0,420	
X2*X11					0,277	
X3*X9					0,702	
X3*X10					0,622	
X3*X11					0,542	
X4*X9					0,380	
X4*X10					0,449	
X4*X11					0,380	
X5*X9						0,346
X5*X10						0,498
X5*X11						0,452
X6*X9						0,654
X6*X10						0,746
X6*X11						0,650
X7*X9						0,779
X7*X10						0,854
X7*X11						0,786
X8*X9						0,222
X8*X10						0,132
X8*X11						0,053

Kemudian dilakukan olah data tahap 2 dengan PLS-SEM didapatkan hasil pada Gambar 4.8 dan Tabel 4.12.



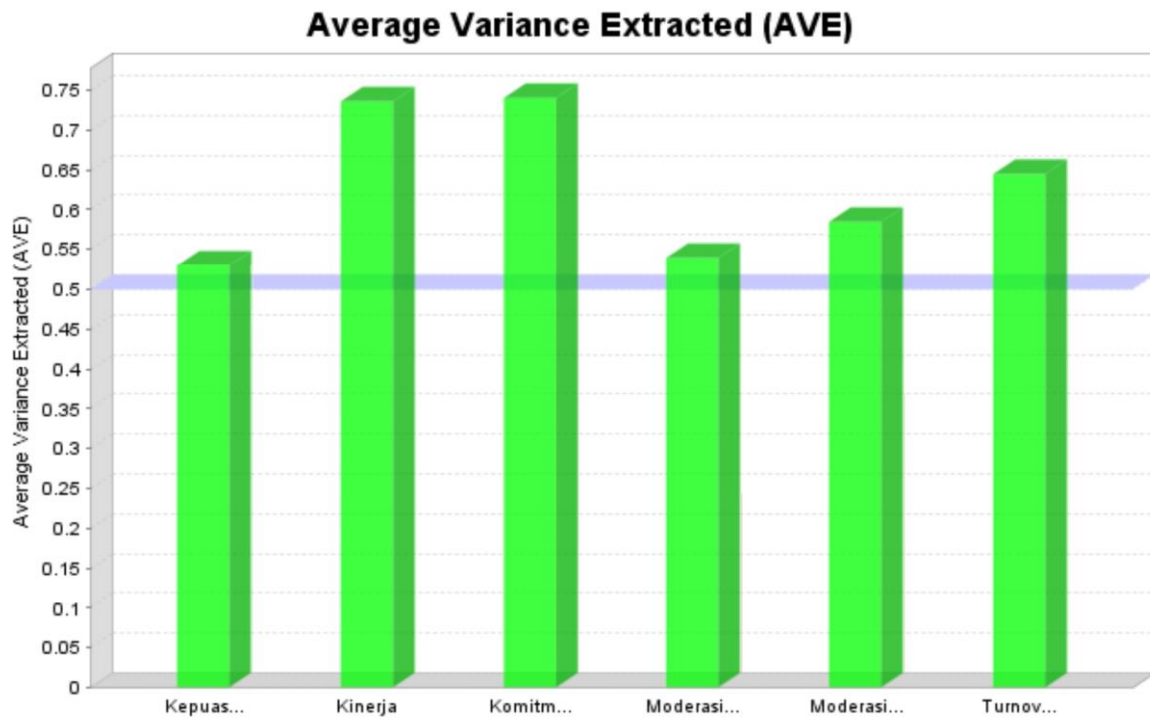
Gambar 4.8 Diagram Hasil Olah Data PLS-SEM Tahap 2

Berdasarkan hasil olah data PLS-SEM Tahap 2, didapatkan bahwa semua indikator sudah *valid*/sudah memenuhi nilai *loading factor* > 0,5. Selain mengevaluasi nilai *loading factor*, validitas konstruk juga dapat dinilai dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE mampu menunjukkan kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili skor data asli. Semakin besar nilai AVE menunjukkan semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan nilai pada indikator-indikator yang mengukur variabel laten. *Cut-off value* AVE yang digunakan adalah 0,5. Dimana nilai AVE minimal 0,5 menunjukkan ukuran *convergent validity* yang baik mempunyai arti probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (< 0,5), sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang nilai dalam bloknya lebih besar diatas 50%.

Tabel 4.12 Nilai *Outer Loading* Olah Data PLS-SEM Tahap 2

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	<i>Turnover Intention</i>	Kinerja	Moderasi 1 (H2)	Moderasi 2 (H4)
X1	0,535					
X2	0,807					
X3	0,614					
X4	0,665					
X5		0,878				
X6		0,839				
X7		0,863				
X9			0,668			
X10			0,943			
X11			0,775			
X12				0,939		
X13				0,932		
X15				0,678		
X1*X9					0,488	
X1*X10					0,477	
X1*X11					0,479	
X2*X9					0,686	
X2*X10					0,558	
X2*X11					0,407	
X3*X9					0,643	
X3*X10					0,450	
X3*X11					0,378	
X4*X9					0,414	
X4*X10					0,274	
X4*X11					0,244	
X5*X9						0,266
X5*X10						0,392
X5*X11						0,336
X6*X9						0,571
X6*X10						0,685
X6*X11						0,571
X7*X9						0,801
X7*X10						0,865
X7*X11						0,775

Nilai AVE yang dihasilkan dari olah data PLS-SEM tahap 2 dapat dilihat pada Gambar 4.9 dan Tabel 4.13.



Gambar 4.9 Grafik Nilai AVE Olah Data PLS-SEM Tahap 2

Tabel 4.13 Nilai AVE Olah Data PLS-SEM Tahap 2

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,539
Kinerja	0,736
Komitmen Organisasi	0,740
Moderasi 1 (H2)	0,525
Moderasi 2 (H4)	0,613
<i>Turnover Intention</i>	0,645

Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa olah data PLS-SEM pada pengujian tahap 2 menghasilkan nilai AVE yang dapat dinyatakan baik dari masing-masing variabel karena telah memenuhi persyaratan dengan nilai lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari 50% varian indikatornya. Sehingga dari Gambar 4.9, Tabel 4.12, dan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa semua indikator dan konstruk dalam model telah memenuhi kriteria uji *convergent validity*.

Selanjutnya dilakukan uji *discriminant validity*, untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan indikator dari konstruk lain. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan

item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Hasil nilai *loading* dan *cross loading* dari hasil olah data PLS-SEM tahap 2 dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Loading dan Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Turnover Intention	Kinerja	Moderasi 1 (H2)	Moderasi 2 (H4)
X1	0,535	0,066	0,365	-0,119	-0,346	-0,357
X2	0,807	0,171	0,297	-0,025	0,060	0,005
X3	0,614	0,084	0,017	-0,005	-0,094	-0,178
X4	0,665	0,048	0,248	0,003	-0,062	-0,171
X5	0,363	0,958	0,878	-0,089	0,044	-0,123
X6	0,099	0,887	0,839	-0,214	-0,176	-0,183
X7	0,391	0,746	0,563	-0,110	-0,218	-0,176
X9	-0,292	-0,061	0,633	0,170	0,235	0,628
X10	-0,152	-0,149	0,943	0,103	0,106	0,197
X11	0,012	-0,055	0,745	0,100	0,172	0,075
X12	0,216	0,339	0,368	0,995	0,177	-0,160
X13	0,185	0,332	0,438	0,967	0,191	-0,130
X15	-0,131	0,178	0,024	0,663	0,189	0,045
X1*X9	-0,009	-0,135	-0,169	0,462	0,488	0,233
X1*X10	-0,156	-0,089	-0,126	0,476	0,506	0,066
X1*X11	-0,148	-0,148	-0,126	0,394	0,478	0,138
X2*X9	0,101	-0,292	-0,013	-0,022	0,685	-0,080
X2*X10	-0,050	-0,178	-0,056	0,056	0,558	0,127
X2*X11	-0,070	-0,010	-0,041	0,026	0,407	0,137
X3*X9	-0,012	-0,188	-0,024	0,043	0,643	0,086
X3*X10	-0,020	-0,106	-0,114	0,063	0,450	0,030
X3*X11	-0,075	-0,105	-0,179	0,019	0,379	0,088
X4*X9	0,022	-0,070	-0,022	0,171	0,414	0,165
X4*X10	0,068	0,076	0,007	0,217	0,274	0,116
X4*X11	-0,012	0,158	-0,033	0,243	0,299	0,224
X5*X9	-0,031	-0,028	-0,140	0,241	0,082	0,253
X5*X10	-0,099	-0,021	-0,130	0,215	0,036	0,373
X5*X11	-0,115	-0,073	-0,110	0,243	0,197	0,320
X6*X9	-0,115	0,046	-0,197	0,160	0,295	0,587
X6*X10	-0,132	0,112	-0,082	0,080	0,156	0,651
X6*X11	-0,080	0,004	-0,130	0,136	0,228	0,544
X7*X9	-0,024	0,158	-0,090	0,239	0,171	0,763
X7*X10	-0,045	0,137	-0,131	0,265	0,039	0,823
X7*X11	-0,143	0,119	-0,113	0,197	0,179	0,739

Suatu indikator juga dapat dinyatakan *valid* jika mempunyai *loading factor* lebih tinggi daripada nilai *cross loading*-nya. Dari Tabel 4.14 terlihat bahwa kolerasi konstruk

semua nilai *loading* memiliki nilai yang lebih besar dari *cross loading*. Korelasi konstruk kepuasan kerja terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator Kepuasan kerja terhadap konstruk lainnya. Kolerasi konstruk komitmen organisasi terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator komitmen organisasi terhadap konstruk lainnya. Kolerasi konstruk *turnover intention* terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator *turnover intention* terhadap konstruk lainnya. Kolerasi konstruk kinerja terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator kinerja terhadap konstruk lainnya. Begitupun korelasi konstruk moderasi 1 dan 2 terhadap indikatornya lebih tinggi dibandingkan indikator moderasi 1 dan 2 terhadap konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tiap konstruk memprediksi indikator pada masing-masing blok lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

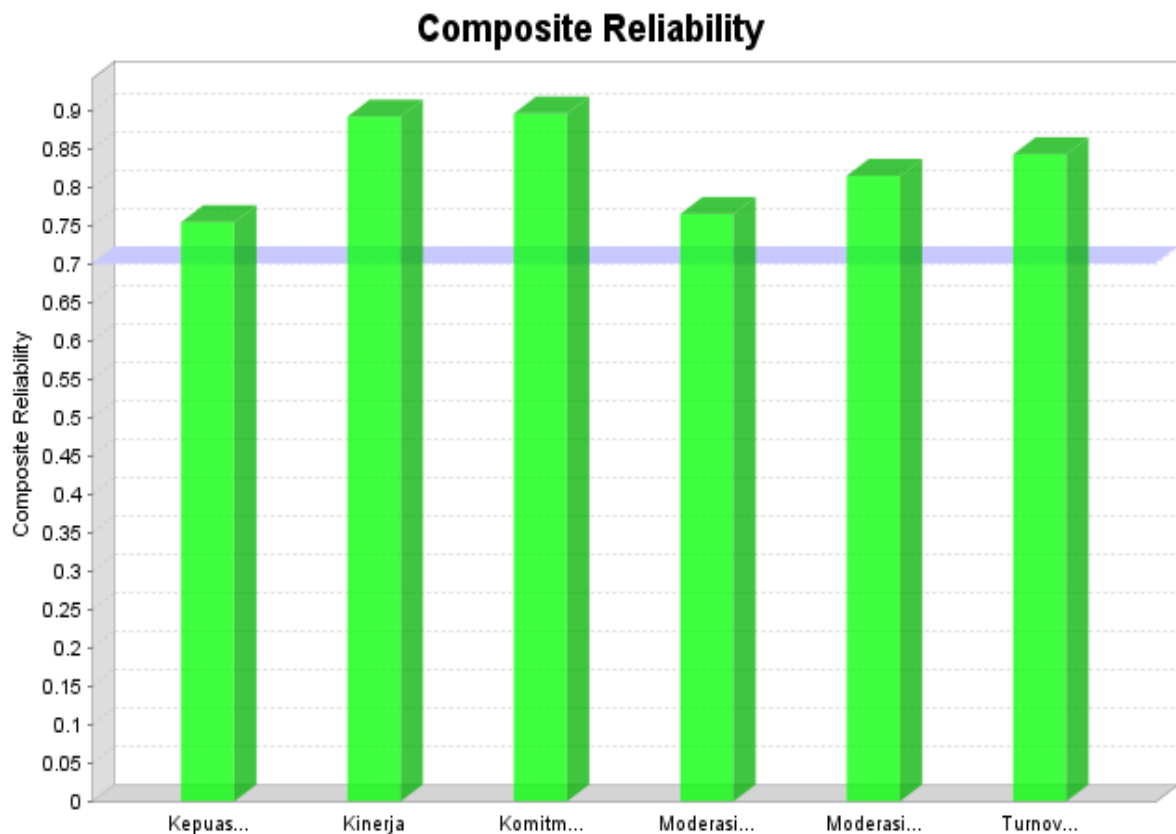
Metode lain untuk mencari *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE (\sqrt{AVE}) setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (*latent variable correlation*). Model mempunyai nilai *Discriminant Validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada kolerasi antara konstruk dan konstruk lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Nilai *Discriminant Validity*

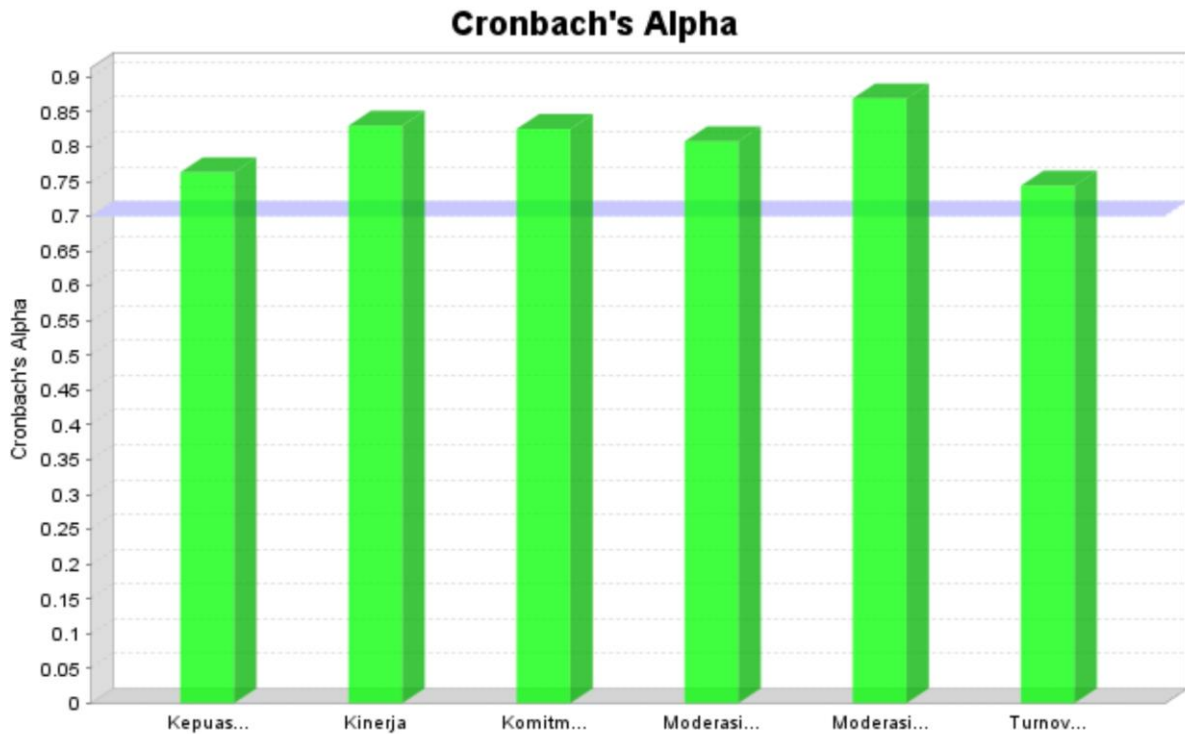
	Kepuasan Kerja	Kinerja	Komitmen Organisasi	Moderasi 1 (H2)	Moderasi 2 (H4)	<i>Turnover Intention</i>
Kepuasan Kerja	0,734					
Kinerja	0,168	0,858				
Komitmen Organisasi	0,344	0,387	0,860			
Moderasi 1 (H2)	-0,048	-0,388	-0,154	0,724		
Moderasi 2 (H4)	-0,091	0,206	-0,129	0,223	0,783	
<i>Turnover Intention</i>	-0,179	-0,130	-0,184	0,140	0,177	0,803

Berdasarkan Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa semua nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada kolerasi antar konstruk dan konstruk lainnya. Sehingga dari Tabel 4.14 dan Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria uji *discriminant validity*.

Terakhir yang dilakukan pada evaluasi *outer model* adalah melakukan uji *composite reliability*. Uji *composite reliability* sebagai metode yang lebih baik dibandingkan dengan nilai *cronbach alpha* dalam menguji reliabilitas dalam model SEM. *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali,2014, hlm. 75). *Cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* tidak mengasumsikan reliabilitas, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat (Ghozali,2014,hlm.76). Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha* dimana nilai batas 0,7 ke atas dapat diterima. Hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari olah data PLS-SEM tahap 2 dapat dilihat pada Gambar 4.10 dan 4.11.



Gambar 4.10 Nilai *Composite Reliability*



Gambar 4.11 Nilai *Cronbach's Alpha*

Tabel 4.16 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepuasan Kerja	0,754	0,767
Kinerja	0,891	0,830
Komitmen Organisasi	0,895	0,825
Moderasi 1 (H2)	0,765	0,808
Moderasi 2 (H4)	0,814	0,869
<i>Turnover Intention</i>	0,842	0,744

Dari Gambar 4.10, Gambar 4.11 dan Tabel 4.16 dapat terlihat bahwa model penelitian dianggap *reliable* karena nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* semua variabel telah berada pada nilai $> 0,7$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel (variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi) mempunyai reliabilitas yang andal.

4.3.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi hubungan antar konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikan *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

Langkah selanjutnya mengevaluasi R^2 , penjelasannya sama halnya R^2 dalam

regresi linear yang besarnya variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Sarwono (2014) menjelaskan, “kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”. Perubahan nilai R^2 digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hasil olah data PLS-SEM tahap 2 nilai R^2 yang didapatkan dari Kinerja yaitu 0,379. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* sebesar 0,379 atau 37,9%, sedangkan sisanya 62,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan PLS-SEM didapat nilai *original sample* (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai *T statistic*, dengan teknik ini dapat menilai signifikansi statistik model penelitian dengan menguji hipotesis untuk tiap jalur hubungan. Besarnya pengaruh antar konstruk dan efek interaksi (moderasi) diukur dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*). *Path coefficient* yang memiliki nilai *T Statistic* $\geq 1,96$ atau memiliki *P-Value* $\leq 0,05$ dinyatakan signifikan.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,052	0,489	0,625	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis ditolak
<i>Turnover Intention</i> -> (Kepuasan Kerja -> Kinerja)	-0,403	1,976	0,035	<i>Turnover intention</i> sebagai variabel moderasi berpengaruh signifikan memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hipotesis diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,341	3,944	0,000	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis diterima
<i>Turnover Intention</i> -> (Komitmen Organisasi -> Kinerja)	0,339	2,210	0,028	<i>Turnover intention</i> sebagai variabel moderasi berpengaruh signifikan memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Hipotesis diterima

4.3.4 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian;

1. Hipotesis 1 (Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja)

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai signifikansi ditunjukkan dengan *T Statistic* ($0,489 \leq 1,96$) atau *P-Value* ($0,625 \geq 0,05$), dapat diinterpretasikan semakin tinggi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai atau rendahnya kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penurunan kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan hipotesis ditolak.

2. Hipotesis 2 (*Turnover Intention* sebagai variabel moderasi memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja)

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai signifikansi ditunjukkan dengan *T Statistic* ($1,976 \geq 1,96$) atau *P-Value* ($0,035 \leq 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya *turnover intention* sebagai variabel moderasi berperan secara signifikan memperlemah hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan hipotesis diterima.

3. Hipotesis 3 (Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja)

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai signifikansi ditunjukkan dengan *T Statistic* ($3,944 > 1,96$) atau *P-Value* ($0,000 \leq 0,05$), dapat diinterpretasikan semakin tinggi komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai atau rendahnya komitmen organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap penurunan kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan hipotesis diterima.

4. Hipotesis 4 (*Turnover Intention* sebagai variabel moderasi memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja)

Berdasarkan Tabel 4.17 nilai signifikansi ditunjukkan dengan *T Statistic* ($2,210 \geq 1,96$) atau *P-Value* ($0,028 \leq 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya *turnover intention* sebagai variabel moderasi berpengaruh secara signifikan memperlemah hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan hipotesis diterima.

4.4 Focus Group Discussion (FGD)

Sebagai tindak lanjut dari hasil analisis data primer melalui PLS-SEM, *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan pada;

Hari, tanggal : Senin, 04 Juni 2018

Waktu : 11.00 – 12.00 WIB

Tempat : Ruang Rapat Sparkling Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya

Dalam pertemuan tersebut melibatkan 4 (empat) orang koordinator yaitu Kepala Sie dari masing-masing Bidang dan 2 (dua) orang dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yaitu Kepala Sub Bagian dan Staf Kepegawaian yang juga mewakili pihak UPTD yang tidak bisa hadir. *Forum Group Discussion* (FGD) dilaksanakan untuk mendapatkan kebijakan yang tepat, berdasarkan hasil analisis PLS-SEM sebelumnya agar sesuai dengan kondisi pegawai, serta dapat diajukan dan dapat dijadikan pertimbangan untuk perbaikan kebijakan kepada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam rangka memperbaiki kinerja pegawai dan mengurangi adanya *turnover intention* pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya.

Dari *Forum Group Discussion* (FGD) yang telah dilaksanakan, berikut urutan prioritas kebijakan baru yang diusulkan;

1. Perlu diperjelas tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai jabatan/status pekerjaannya. Dilakukan peninjauan kembali terkait peran Pegawai Tidak Tetap (PTT) tidak terlalu mendominasi di bagian yang penting dibandingkan dengan peran staf Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar tidak terlalu mempengaruhi proses operasional Bidang/Unit ke depannya.
2. Lebih memperhatikan kesejahteraan pegawai yang memiliki evaluasi *track record* baik dengan memperpanjang masa kontrak minimal per 1 (tahun).
3. Perlu ditetapkan pemerataan secara pasti dan jelas pemberian bonus tiap 3 (tiga) bulan, Tunjangan Hari Raya (THR), dan awal/akhir tahun pada masing-masing Bidang/Unit agar tidak terjadi kesenjangan atau kecemburuan antar sesama pegawai.

4.5 Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian dan *Forum Group Discussion* (FGD) digunakan sebagai acuan melakukan analisis secara keseluruhan untuk menghasilkan suatu rekomendasi bagi pihak Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Beberapa rekomendasi yang dapat

diberikan terkait hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Implikasi Manajerial untuk Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya

No.	Variabel	Rekomendasi
1.	Kepuasan kerja	a. Peningkatan gaji pegawai disesuaikan dengan <i>track record</i> dan beban atau tanggung jawab masing-masing pegawai
		b. Pemberian dukungan dari atasan kepada pegawai
2.	Komitmen organisasi	a. Perpanjangan kontrak pegawai minimal per 1 (satu) tahun pada SPK
		b. Peninjauan kembali beban kerja atau tanggung jawab pegawai
		c. Penanaman tujuan, visi, dan misi pada pegawai dalam forum/rapat rutin
3.	<i>Turnover intention</i>	a. Pemberian sanksi disiplin keterlambatan minimal 3x dalam sebulan
		b. Pemberian sanksi disiplin ketidakhadiran tanpa keterangan/mangkir minimal 2x dalam sebulan
4.	Kinerja	a. Pemberian <i>review</i> atau hasil evaluasi dari atasan kepada pegawai secara berkala
		b. Pengadaan forum antara atasan dan pegawai terkait pemaparan progres pekerjaan

Berdasarkan hasil analisis implikasi manajerial diatas, dapat diuraikan melalui penjelasan berikut;

1. Faktor kepuasan kerja merupakan pertimbangan yang sangat penting, oleh karena itu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya disarankan untuk meningkatkan hal tersebut. Adapun beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja meliputi:
 - a. Mempertimbangkan adanya peningkatan gaji pegawai sesuai dengan jam dan beban kerja dan pemberian bonus/tunjangan baik berupa bonus per 3 (tiga) bulan, Tunjangan Hari Raya, dan awal/akhir tahun yang dilakukan secara merata pada Bidang/Unit tanpa terkecuali.
 - b. Adanya dukungan atau apresiasi secara obyektif yang diberikan atasan kepada pegawai dengan catatan kerja atau prestasi yang baik minimal dalam

bentuk pujian agar pegawai merasa kehadiran dan kerja kerasnya memberikan kontribusi dalam capaian kerja Bidang/Unit.

Dengan meningkatkan kepuasan kerja maka akan didapatkan efek positif dari hal tersebut, seperti: pegawai dapat terhindar dari stres kerja, menjadi lebih bersemangat dalam bekerja, rendahnya tingkat pengunduran diri dan produktifitas pegawai yang meningkat sehingga target atau capaian *performance* Instansi secara keseluruhan dapat tercapai dengan baik.

2. Faktor komitmen organisasi yang juga merupakan faktor penting sebagai pertimbangan dapat ditingkatkan dengan beberapa cara meliputi:

a. Melakukan perpanjangan kontrak pegawai yang memiliki catatan yang baik pada SPK minimal per 1 (satu) tahun.

b. Dilakukan peninjauan kembali terkait beban kerja atau tanggung jawab pegawai agar tidak terlalu mendominasi pekerjaan yang cukup penting dibandingkan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

c. Penanaman tujuan, visi, dan misi kepada pegawai secara rutin dalam forum rapat atau *gathering* rutin dengan atasan. Dengan menjelaskan secara detail tujuan, visi, dan misi maka pegawai mengetahui gambaran besar capaian dan tugas pokok serta fungsi Bidang/Unit. Pegawai akan meresapi, menghayati, dan mencari kesesuaian antara visi-misinya dengan visi-misi Bidang/Unit. Dengan begitu, mereka paham bahwa ketika mereka mengejar tujuan pribadi mereka, mereka sekaligus mengejar tujuan Bidang/Unit maupun sebaliknya.

Dengan meningkatkan komitmen organisasi, manfaat yang didapat diantaranya adalah pegawai menjadi lebih loyal, menghindari intensitas pergantian pegawai yang tinggi, sehingga meningkatkan efektifitas pelayanan Instansi terutama kepada masyarakat untuk kedepannya.

3. Faktor penting berikutnya yang adalah *turnover intention*. *Turnover intention* sangat dipengaruhi oleh faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika Instansi telah meningkatkan faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap pegawainya maka tingkat *turnover intention* akan rendah sehingga angka *turnover* pun relatif kecil. Namun, ada beberapa cara lain untuk menekan faktor *turnover intention* meliputi:

a. Pemberian sanksi disiplin kepada pegawai yang memiliki catatan keterlambatan minimal 3x dalam sebulan apabila terlambat ≥ 15 menit yaitu diperbolehkan untuk pulang setelah pukul 19.00 WIB pada hari Senin-Jum'at

dan dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan *deadline* pekerjaan selama 2 (dua) minggu.

- b. Pemberian sanksi disiplin kepada pegawai yang memiliki catatan ketidakhadiran tanpa keterangan/mangkir minimal 2x dalam sebulan yaitu diperbolehkan untuk pulang setelah pukul 19.00 WIB pada hari piket Sabtu-Minggu dan dimanfaatkan untuk menyelesaikan *deadline* pekerjaan selama 1 (satu) bulan.

Dengan menurunkan tingkat *turnover* pegawai maka Instansi mendapatkan hasil positif, salah satunya Sub Bagian Umum dan Kepegawaian tidak secara terus-menerus fokus pada proses rekrutmen dan seleksi.

4. Faktor terakhir yang juga perlu diperhatikan adalah kinerja. Kinerja merupakan dampak akumulasi dari faktor sebelumnya, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Sebaiknya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya memperhatikan dan meningkatkan ketiga faktor sebelumnya agar berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Adapun cara lain, selain dengan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi sebelumnya serta memperhatikan *turnover intention* untuk meningkatkan kinerja, meliputi:
 - a. Adanya pemberian *review* kinerja pegawai yang bersangkutan secara berkala agar pegawai lebih mengerti tentang penilaian masing-masing Bidang/Unit terhadap hasil kerja pegawai selama ini.
 - b. Pengadaan forum rapat atau *gathering* rutin antara atasan dan pegawai pada masing-masing Bidang/Unit sebagai salah satu wadah pegawai untuk berkomunikasi langsung kepada atasan terkait pekerjaan baik terkait progres ataupun kendala yang dihadapi, sehingga bersama-sama akan diskusi mengenai solusi untuk kendala tersebut.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai sampel asli sebesar 0,052 dengan *T Statistic* ($0,489 \leq 1,96$) dan *P-Value* ($0,625 \geq 0,05$), sehingga kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. *Turnover intention* terhadap hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai sampel asli sebesar -0,403 dengan *T Statistic* ($1,976 \geq 1,96$) dan *P-Value* ($0,035 \leq 0,05$), sehingga *turnover intention* sebagai variabel moderasi berpengaruh secara signifikan dalam memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai sampel asli sebesar 0,341 dengan *T Statistic* ($3,944 \geq 1,96$) dan *P-Value* ($0,000 \leq 0,05$), sehingga komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. *Turnover intention* terhadap hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai memiliki nilai sampel asli sebesar 0,339 dengan *T Statistic* ($2,210 \geq 1,96$) dan *P-Value* ($0,028 \leq 0,05$), sehingga *turnover intention* sebagai variabel moderasi berpengaruh secara signifikan dalam memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian dihasilkan beberapa rekomendasi atau saran yang dapat memberikan manfaat bagi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* meliputi;

- a. Kepuasan kerja: peningkatan gaji pegawai disesuaikan dengan *track record* dan beban kerja atau tanggung jawab masing-masing pegawai dan pemberian dukungan dari atasan kepada pegawai.
- b. Komitmen organisasi: perpanjangan kontrak pegawai minimal per 1 (satu) tahun pada SPK, peninjauan kembali beban kerja atau tanggung jawab

pegawai, dan penanaman tujuan, visi, dan misi pada pegawai dalam forum/rapat rutin.

- c. *Turnover intention*: pemberian sanksi disiplin keterlambatan minimal 3x dalam sebulan apabila terlambat ≥ 15 menit dan pemberian sanksi disiplin ketidakhadiran tanpa keterangan/mangkir minimal 2x dalam sebulan.
- d. Kinerja: pemberian review atau hasil evaluasi dari atasan kepada pegawai secara berkala dan pengadaan forum antara atasan dan pegawai terkait pemaparan progres pekerjaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Adapun beberapa saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya untuk topik penelitian yang sama meliputi;

- a. Peneliti selanjutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti jenis motivasi kerja, keamanan kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan, dan lain-lain.
- b. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan cakupan yang lebih luas yaitu subyek penelitian pada Pegawai Tidak Tetap (PTT) dan lokasi penelitian pada Pemerintah Kota Surabaya secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carey, M.A. (1994). *The group effect in focus groups: planning, implementing, and interpreting focus group research*. In *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (Morse J.M., ed.). Sage: Thousand Oaks, 225-241.
- Gomes, Faustino C. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset
- Ghozali, I. 2012. *Partial Least Square: Konsep, teknik dan Aplikasi SMART PLS 2.0M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono, S. & Wardoyo, P. 2013. *Structural Equation Modeling (SEM) untuk Penelitian Manajemen*. Jakarta : PT Intermedia Personalia Utama Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hollander, J.A. (2004). *The Social Contexts of Focus Groups*. *Journal of Contemporary Ethnography*, 33, 5, 602-637.
- Howard, E., Hubelbank, J. & Moore, P. 1999. *Employer Evaluation of Graduates: Use of The Focus Group*. *Nurse Educator*, 14(5), 38-41.
- Hueryren Yeh, Dachuan Hong. 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, Num. 2, Taiwan.
- Jacobson, D. 1991. *Toward a Theoretical. Distinction Between the Stress Components of the Job Insecurity and Job loss experience*. *Research in sociology of Organizations*, Vol.9, p. 1-19.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*. Terjemahan. Arcan: Jakarta.
- Kitzinger, J. 1994. *The Methodology of Focus Group Interviews: The Importance of Interaction Between Research Participants*. *Sociology of Health and Illness*, 16, 103-121.
- Lambert, S.D. & Loiselle, C.G. 2008. *Combination Individual Interviews and Focus Groups to Enhance Data Richness*. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 2, 228-237.

- Leung, C.M., Ho, G.K.H., Foong, M., Ho, C.F., Lee P.K.K. & Mak L.S.P. 2005. *Small-Group Hypertension Health Education Programme: A Process and Outcome Evaluation*. *Journal of Advanced Nursing*, 52, 6, 631-639.
- Lehoux P., Blake P. & Daudelin, G. 2006. *Focus Group Research and The Patient's View*. *Social Science and Medicine*, 63, 2091-2104.
- Low, George S. 2001. Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 5/6, p. 587-611
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, Anwar P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi Daerah Sebagai Upaya Meperkokoh Basis Perekonomian Daerah*. *Jurnal Otonomi Daerah*.
- Mathis, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*. PT. Salemba Emban Patria: Jakarta.
- McLafferty, I. (2004). *Focus Group Interviews as A Data Collecting Strategy*. *Journal of Advanced Nursing*, 48, 187-194.
- Monecke, A. & Leisch, F. 2012. *SEM PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Square*. *Journal of Statistic Software*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers R. M. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absentism, and Turnover*. London Academinc Press.
- Mowday, R. T., Steers, RM and Porter, L. W. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.14., p. 224-247.
- Narimawati, Umi dan Jonathan Sarwono. 2007. *Structural Equation Model (SEM) Dalam Riset Ekonomi Menggunakan LISREL*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Nusair, K. & Hua, N. 2010. *Comparative Assessment of Structural Equation Modeling and Multiple Regression Research Methodologies: E-commerce Context*. USA: University of Central Florida.
- Robbins, S. 2006. *Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)*. Jakarta : PT.Prehalindo.

- Russ, F.A., & McNelly, K.M. 1995. *Link Among Satisfaction, Commitmen and Turnover Intention: The Moderating Effect of Experiences, Gender and Perfomance*. Journal of Business Research, 34: 57-65
- Sarwono, J. 2013. *Kupas Tuntas Prosedur – Prosedur Regresi dan ‘Decision Trees’ dalam IBM SPSS: 12 Jurus Ampuh Regresi untuk Riset Skripsi*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Steers, Richard M dan L.W Porter. 1987. *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Torang, Syamsir. 2012. *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Widagdo, B. & Widayat. 2011. *Pemodelan Persamaan Struktural*. Malang: UMM Press.
- Wijanto, S.H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Yeyen Fera Nike Nancy. 2007. *Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*.
- Yulianti, Febri. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Intensi Keluar Marketing Agency PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Di Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA DENGAN MODERASI *TURNOVER INTENTION*
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI DINAS KEBUDAYAAN DAN
PARIWISATA KOTA SURABAYA)

KUISIONER

Kepada Yth.

Para responden Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya

Dalam rangka untuk menyelesaikan penelitian tesis di Departemen Manajemen Teknologi ITS bidang Sumber Daya Manusia dengan Objek penelitian Pegawai Tidak Tetap (PTT) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Terkait hal tersebut, saya akan sangat berterima kasih jika Saudara/i dapat meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian saya.

Kebenaran data yang diungkapkan sangat dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Saudara/i dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa Identitas responden akan dirahasiakan. Terima kasih sebelumnya atas partisipasi dan bantuan Saudara/i.

Hormat saya,

Cici Minarwati

DATA RESPONDEN

Bidang :

- a. Sekretariat b. Promosi Pariwisata c. Kebudayaan
d. Industri Pariwisata e. Destinasi Pariwisata f. UPTD Taman Hiburan Pantai
Kenjeran, Wisata Air Kalimas, dan Wisata Religi Ampel
g. UPTD Tugu Pahlawan, Museum Balai Pemuda, dan Taman Hiburan Rakyat

Masa Kerja :

- a. 0-1 tahun b. 2-3 tahun c. 4-5 tahun d. 6-7 tahun e. \geq 8 tahun

Usia:

- a. 18-25 tahun b. 26-30 tahun c. 31-35 tahun d. 36-40 tahun e. \geq 41 tahun

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA DENGAN MODERASI *TURNOVER INTENTION*
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI DINAS KEBUDAYAAN DAN
PARIWISATA KOTA SURABAYA)**

Pendidikan Terakhir:

- a. SMA/SMK/Sederajat b. D3 c. S1

Jenis Kelamin:

- a. Perempuan b. Laki-laki

Status:

- a. Menikah b. Belum Menikah c. Janda/Duda

Bagi yang sudah menikah, jumlah anak yang dimiliki:

- a. Belum punya b. 1-2 c. 3-4 d. 5-6 e. ≥ 7

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Saudara/i rasakan selama bekerja sebagai Pegawai Tidak Tetap (PTT) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
1	2	3	4	5

Kepuasan Kerja						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya terima					
2	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, kontrak kerja/SPK saya akan diperpanjang oleh Bidang/Unit ini					
3	Ketika saya meminta rekan kerja untuk membantu saya melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik					
4	Para atasan di tempat saya bekerja memberikan dukungan kepada saya					

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA DENGAN MODERASI *TURNOVER INTENTION*
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI TIDAK TETAP DI DINAS KEBUDAYAAN DAN
PARIWISATA KOTA SURABAYA)**

Komitmen Organisasi						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya dapat terus mempertahankan karir saya di Bidang/Unit ini					
2	Saya merasa seakan-akan permasalahan Bidang/Unit merupakan tanggung jawab utama yang harus saya selesaikan					
3	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya di Bidang/Unit ini					
4	Saya menerima apapun yang telah menjadi tujuan, visi, dan misi Bidang/Unit					

<i>Turnover Intention</i>						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Saya memiliki catatan keterlambatan $\geq 5x$ dalam sebulan					
2	Saya memiliki catatan ketidakhadiran/mangkir $\geq 3x$ dalam sebulan					
3	Saya mendapat teguran $\geq 3x$ dari kepala Bidang/Unit					

Kinerja						
No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan Bidang/Unit					
2	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan Bidang/Unit					
3	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan					
4	Secara keseluruhan, hasil kerja saya dapat memenuhi kriteria yang ditentukan Bidang/Unit					