

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang dituju adalah auditor yang bekerja di kantor akuntan publik yang berada di Semarang. Responden diambil secara acak di setiap kantor akuntan publik yang berada di Semarang. Berikut ini adalah tabel jumlah kuesioner yang telah disebar dan yang dapat diolah.

Tabel 6
Data Kuisoner

Nama KAP	Jumlah kues yang disebar	Jumlah kues yang kembali	Jumlah kues yang bisa diolah
KAP Benny	15	11	11
KAP Darsono	10	6	4
KAP Endang	10	8	8
KAP Hananta	11	11	9
KAP Leonard	14	6	5
KAP Helianto	10	3	3
KAP Tri Bowo	15	8	7
KAP Sodikin	10	8	8
KAP Jonas Subarka	10	6	6
KAP Pho	10	7	7
KAP Soetikno	10	4	4
KAP Bayudi	12	7	7
Total	137	85	79

Sumber : Data primer, 2019

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar di KAP Darsono, Hananta, Leonard, Kumalahadi tidak seluruhnya dapat diolah hal ini dikarenakan kuesioner yang diisi tidak sesuai dengan sasaran yang dituju yaitu responden yang bekerja

sebagai auditor, sedangkan dalam kuesioner yang dikategorikan tidak dapat diolah beberapa responden mencetang sebagai staff accounting.

4.2. Hasil Pengujian Validitas

4.2.1. Validitas Konvergen

Validitas yang akan diuji adalah validitas konstruk. Pengujian validitas yang pertama dilakukan adalah dengan melihat nilai *AVE* dan *Communality*.

Berdasarkan hasil pengujian statistik diperoleh nilai *AVE* sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Pengujian *AVE* dan *Communality*

Variabel	<i>AVE</i> dan <i>Communality</i>	Kriteria
Ambiguitas Peran	0,887835	Nilai <i>AVE</i> dan <i>Communality</i> harus diatas 0,50 dinyatakan valid
Gaya Kepemimpinan	0,663961	
Kepuasan Kerja	0,625712	
Komitmen Organisasi	0,880803	
Konflik Peran	0,883196	
Kesempatan Promosi	0,954077	
Kepuasan Gaji	0,941181	
Kebutuhan Untuk Berkembang	0,958218	
<i>Turnover Intention</i>	0,744960	

Sumber: Data primer diolah (lampiran 4)

Berdasarkan hasil uji *AVE* dan *Communality* diatas menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji memperoleh hasil diatas 0,5 maka data tersebut dapat dikatakan *valid*.

4.2.2. Validitas Diskriminan

Validitas Diskriminan adalah pengujian yang dilakukan untuk merujuk pada diskriminasi instrumen ketika mengukur konstruk yang berbeda dengan melihat nilai *loadings factor*. Berdasarkan pengujian statistik diperoleh nilai *loading factor* sebagai berikut :

Tabel 8

Hasil Pengujian *Cross Loading*



	AP	GK	KG	KK	KO	KP	KPR	KUB	TO
AP1	0,969	0,724	-0,749	-0,814	-0,739	0,831	-0,722	-0,673	0,608
AP2	0,950	0,778	-0,782	-0,860	-0,786	0,865	-0,769	-0,739	0,642
AP3	0,970	0,744	-0,772	-0,830	-0,716	0,827	-0,704	-0,658	0,626
AP4	0,877	0,765	-0,703	-0,811	-0,769	0,771	-0,771	-0,757	0,740
GK1	0,776	0,964	-0,768	-0,800	-0,706	0,711	-0,680	-0,748	0,737
GK2	0,800	0,957	-0,757	-0,816	-0,753	0,729	-0,696	-0,785	0,806
GK3	0,628	0,852	-0,661	-0,644	-0,553	0,680	-0,564	-0,524	0,471
GK4	0,239	0,291	-0,039	-0,117	-0,146	0,163	-0,110	-0,173	0,248
KG1	-0,786	-0,760	0,991	0,888	0,697	-0,853	0,782	0,590	-0,572
KG2	-0,780	-0,779	0,985	0,891	0,722	-0,853	0,803	0,613	-0,586
KG3	-0,769	-0,769	0,992	0,872	0,683	-0,834	0,766	0,578	-0,566
KG4	0,790	0,733	0,951	-0,885	-0,708	0,868	-0,782	-0,600	0,526
KG5	-0,812	-0,815	0,978	0,879	0,721	-0,838	0,757	0,643	-0,609
KG6	-0,708	-0,650	0,922	0,857	0,645	-0,814	0,704	0,482	-0,547
KK1	-0,849	-0,746	0,945	0,951	0,764	-0,922	0,844	0,648	-0,621
KK2	-0,762	-0,674	0,895	0,911	0,709	-0,860	0,754	0,542	-0,593
KK3	-0,771	-0,766	0,630	0,834	0,861	-0,724	0,790	0,991	-0,802
KK4	-0,189	-0,176	0,193	0,270	0,189	-0,091	0,106	0,131	-0,252
KO1	-0,730	-0,689	0,709	0,848	0,937	-0,791	0,872	0,840	-0,781
KO2	-0,713	-0,636	0,666	0,801	0,947	-0,762	0,861	0,762	-0,751
KO3	-0,822	-0,685	0,748	0,854	0,919	-0,834	0,819	0,801	-0,722
KO4	-0,699	-0,637	0,582	0,744	0,955	-0,708	0,811	0,811	-0,746
KO5	-0,782	-0,756	0,657	0,816	0,934	-0,751	0,804	0,845	-0,853
KP1	-0,883	-0,775	0,881	0,917	0,805	0,927	0,831	0,700	-0,654
KP2	0,801	0,721	-0,791	-0,843	-0,784	0,965	-0,827	-0,670	0,593
KP3	0,811	0,661	-0,808	-0,862	-0,807	0,925	-0,885	-0,691	0,580
KP4	0,794	0,724	-0,799	-0,848	-0,769	0,962	-0,817	-0,652	0,597
KP5	0,794	0,734	-0,805	-0,842	-0,732	0,954	-0,782	-0,619	0,570
KP6	0,815	0,678	-0,825	-0,877	-0,798	0,923	-0,880	-0,686	0,599
KP7	0,897	0,710	-0,845	-0,865	-0,737	0,916	-0,839	-0,645	0,551
KP8	0,780	0,693	-0,778	-0,801	-0,724	0,944	-0,792	-0,624	0,521
KPR1	-0,747	-0,655	0,763	0,849	0,858	-0,850	0,969	0,745	-0,699
KPR2	-0,785	-0,678	0,764	0,854	0,890	-0,882	0,981	0,786	-0,690
KPR3	-0,788	-0,717	0,770	0,864	0,875	-0,871	0,975	0,796	-0,708
KPR4	-0,780	-0,682	0,766	0,846	0,866	-0,860	0,976	0,777	-0,685
KPR5	-0,735	-0,649	0,785	0,856	0,842	-0,850	0,971	0,718	-0,711
KPR6	-0,784	-0,695	0,780	0,864	0,874	-0,882	0,989	0,792	-0,690
KUB1	-0,701	-0,708	0,551	0,765	0,829	-0,650	0,732	0,977	-0,767
KUB2	-0,768	-0,757	0,627	0,826	0,865	-0,727	0,807	0,981	-0,804
TO1	0,697	0,732	-0,565	-0,760	-0,837	0,608	-0,712	-0,831	0,959
TO2	0,663	0,680	-0,589	-0,684	-0,691	0,630	-0,645	-0,676	0,823
TO3	0,344	0,375	-0,311	-0,412	-0,491	0,328	-0,426	-0,445	0,686
TO4	0,632	0,711	-0,514	-0,705	-0,767	0,537	-0,639	-0,755	0,955

Sumber: Data primer diolah (lampiran 4)

Berdasarkan hasil uji pengujian dengan melihat nilai *Outer Loading* diatas menunjukkan :

Nilai korelasi AP1 (0,968885), AP2 (0,950054), AP3 (0,969592), AP4 (0,877434) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator AP. Nilai korelasi AP1 sampai AP4 lebih tinggi dari variabel gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi GK1 (0,964072), GK2 (0,956698), GK3 (0,852267), GK4 (0,291166) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator GK. Nilai korelasi GK1 sampai GK4 lebih tinggi dari ambiguitas peran, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KG1 (0,99104), KG2 (0,985037), KG3 (0,991903), KG4 (0,950736), KG5 (0,977854), KG6 (0,92231) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KG. Nilai korelasi KG1 sampai KG6 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KK1 (0,951295), KK2 (0,91052), KK3 (0,834108), KK4 (0,270376) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KK. Nilai korelasi KK1 sampai

KK4 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KO1 (0,93681), KO2 (0,947256), KO3 (0,919375), KO4 (0,954513), KO5 (0,934216) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KO. Nilai korelasi KO1 sampai KO5 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KP1 (0,927232), KP2 (0,965313), KP3 (0,924728), KP4 (0,962021), KP5 (0,954061), KP6 (0,922978), KP7 (0,916428), KP8 (0,944146) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KP. Nilai korelasi KP1 sampai KP8 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KPR1 (0,968829), KPR2 (0,981186), KPR3 (0,975279), KPR4 (0,976023), KPR5 (0,970533), KPR6 (0,988626) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KPR. Nilai korelasi KPR1 sampai KPR6 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kebutuhan untuk berkembang, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi KUB1 (0,977258), KUB2 (0,980512) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator KUB. Nilai korelasi KUB1 sampai KUB2 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, turnover intension. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

Nilai korelasi TO1 (0,958501), TO2 (0,823277), TO3 (0,685849), TO4 (0,955479) lebih dari 0,7 saat menjadi indikator TO. Nilai korelasi TO1 sampai TO4 lebih tinggi dari ambiguitas peran, gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi, konflik peran, kesempatan promosi, kebutuhan untuk berkembang. Sehingga validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi.

4.3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas dengan melihat hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai *Composite Reliability* mengukur *internal consistency* dari data yang ada. Nilai *Composite Reliability* dan *Cornbach's Alpha* yang diharuskan diatas 0,70 sehingga data tersebut dapat dikatakan reliabel. Setelah mendapatkan model PLS valid, berikut adalah hasil pengujian reliabilitas yang didapatkan:

Tabel 9

Hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Ambiguitas Peran	0,969335	0,957291
Gaya Kepemimpinan	0,874770	0,799213
Kepuasan Kerja	0,854590	0,760738
Komitmen Organisasi	0,973646	0,966139
Konflik Peran	0,971682	0,862943
Kesempatan Promosi	0,992041	0,990364
Kepuasan Gaji	0,977520	0,742495
Kebutuhan untuk Berkembang	0,978663	0,956460
<i>Turnover Intention</i>	0,919911	0,880883

Sumber: Data primer diolah (lampiran 4)

4.4. Statistika Deskriptif

Tabel 10

Hasil *Compare Mean* Jenis Kelamin

JK	KP	KG	KPR	GK	KO	AP	KUB	KK	TO
L	2,79	2,94	2,93	2,65	2,88	2,92	2,85	3,02	3,29
P	3,30	2,65	2,27	3,16	2,14	3,67	2,13	2,59	3,87
Sig	0,004	0,045	0,001	0,002	0,00	0,00	0,001	0,008	0,001

Sumber : Data primer diolah (lampiran 3)

Persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan sebesar 2,79 dan 3,30. Artinya responden yang berjenis kelamin laki – laki maupun perempuan merasakan

konflik peran yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,004 berarti persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan memiliki rata - rata sebesar 2,94 dan 2,65. Artinya responden berjenis kelamin laki – laki dan perempuan merasakan kepuasan gaji yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,045 berarti persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi memiliki rata - rata sebesar 2,93 dan 2,27. Artinya responden berjenis kelamin laki – laki merasakan keadilan dan frekuensi kenaikan jabatan lebih tinggi dibandingkan responden berjenis kelamin perempuan. Tingkat signifikan sebesar 0,001 berarti persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja memiliki rata - rata sebesar 2,65 dan 3,16. Artinya responden berjenis kelamin laki – laki dan perempuan merasakan gaya kepemimpinan otokrasi yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,002 berarti persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya memiliki rata - rata sebesar 2,88 dan 2,14. Artinya responden yang berjenis kelamin laki – laki memiliki keinginan untuk memberikan informasi yang positif lebih tinggi dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu memiliki rata – rata sebesar 2,92 dan 3,67. Artinya responden berjenis kelamin laki – laki dan perempuan merasakan ambiguitas peran yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan memiliki nilai rata – rata sebesar 2,85 dan 2,13. Artinya kebutuhan untuk berkembang yang dirasakan oleh responden berjenis kelamin laki – laki lebih tinggi dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan. Tingkat signifikan sebesar 0,001 berarti persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja memiliki nilai rata – rata sebesar 3,02 dan 2,59. Artinya responden yang berjenis kelamin laki – laki dan perempuan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Tingkat

signifikan sebesar 0,008 berarti persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja memiliki rata – rata sebesar 3,29 dan 3,87. Artinya responden yang berjenis kelamin laki – laki dan perempuan sama - sama merasakan keinginan untuk berpindah tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,001 berarti persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja antara laki dan perempuan berbeda signifikan.

Tabel 11
Hasil *Compare Mean* Usia

Usia	KP	KG	KPR	GK	KO	AP	KUB	KK	TO
23-25 TH	3,58	2,55	2,00	3,08	1,93	3,92	2,00	2,29	4,00
25-28 TH	3,17	2,70	2,43	3,05	2,32	3,45	2,29	2,67	3,77
>28 TH	2,07	3,45	3,78	2,07	3,76	2,23	3,80	3,82	2,33
Sig	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,000	0,000	0,000	0,00 0

Sumber : Data primer diolah (lampiran 3)

Persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan sebesar 3,58 (23 – 25 tahun), 3,17 (25 – 28 tahun) dan 2,07 (lebih dari 28 tahun). Artinya responden yang berusia 23 – 28 tahun adalah responden yang lebih sering merasakan konflik peran sedangkan untuk responden yang berusia lebih dari 28 tahun merasakan konflik peran yang rendah. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan memiliki rata - rata sebesar 2,55 (23 – 25 tahun), 2,70 (25 – 28 tahun) dan 3,45 (lebih dari 28 tahun). Artinya responden berusia 23 – 28 tahun merasakan tingkat kepuasan gaji yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi memiliki rata - rata sebesar 2,00 (23 – 25 tahun), 2,43 (25 – 28 tahun) dan 3,78 (lebih dari 28 tahun). Artinya responden berusia lebih dari 28 tahun merasakan kesempatan promosi yang lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berusia dibawah 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja memiliki rata - rata sebesar 3,08 (23 – 25 tahun), 3,05 (25 – 28 tahun) dan 2,07 (lebih dari 28 tahun). Artinya gaya kepemimpinan otokrasi lebih tinggi dirasakan oleh responden berusia 23 – 28 tahun dibandingkan dengan responden yang diatas 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya memiliki rata - rata sebesar 1,93 (23 – 25 tahun), 2,32 (25 – 28 tahun) dan 3,76 (lebih dari 28 tahun). Artinya responden yang berusia lebih dari 28 tahun memiliki tingkat komitmen organisasi yang tergolong tinggi dibandingkan dengan responden yang berusia dibawah 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu memiliki rata – rata sebesar 3,92 (23 – 25 tahun), 3,45 (25 – 28 tahun) dan 2,23 (lebih dari 28 tahun). Artinya ambiguitas peran yang dirasakan oleh responden yang berusia 23 – 28 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berusia diatas 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan memiliki nilai rata – rata sebesar 2,00 (23 – 25 tahun), 2,29 (25 – 28 tahun) dan 3,80 (lebih dari 28 tahun). Artinya kebutuhan untuk berkembang yang dirasakan oleh responden yang berusia lebih dari 28 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berusia dibawah 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja memiliki nilai rata – rata sebesar 2,29 (23 – 25 tahun), 2,67 (25 – 28 tahun) dan 3,82 (lebih dari 28 tahun). Artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden yang berusia 25 sampai 28 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang berusia dibawah 25 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja memiliki rata – rata sebesar 4,00 (23 – 25 tahun), 3,77 (25 – 28 tahun) dan 2,33 (lebih dari 28 tahun). Artinya keinginan untuk berpindah yang dirasakan oleh responden yang berusia 23 – 28 tahun tinggi dibandingkan dengan yang berusia lebih diatas 28 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja berdasarkan usia berbeda signifikan.

Tabel 12

Hasil *Compare Mean* Lama Kerja

LK	KP	KG	KPR	GK	KO	AP	KUB	KK	TO
<2 TH	3,35	2,62	2,17	3,13	2,02	3,79	1,96	2,40	3,91
2 – 4 TH	3,13	2,71	2,51	3,02	2,42	3,32	2,41	2,76	3,76
>4 TH	2,11	3,46	3,80	2,09	3,78	2,25	3,82	3,84	2,27
Sig	0,000	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,000	0,000	0,000	0,00 0

Sumber : Data primer diolah (lampiran 3)

Persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan sebesar 3,35 (kurang 2 tahun), 3,13 (2 - 4 tahun) dan 2,11 (lebih dari 4 tahun). Artinya konflik peran yang dirasakan oleh responden yang lama bekerja 2 – 4 tahun tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja lebih dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan berdasarkan lama bekerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan memiliki rata - rata sebesar 2,62 (kurang dari 2 tahun), 2,71 (2 – 4 tahun) dan 3,46 (lebih dari 4 tahun). Artinya responden yang memiliki lama kerja 2 sampai 4 tahun lebih sama – sama merasakan kepuasan gaji yang tinggi. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap fairness dan kepuasan gaji yang diberikan berdasarkan lama bekerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi memiliki rata - rata sebesar 2,17 (kurang dari 2 tahun), 2,51 (2 – 4 tahun) dan 3,80 (lebih dari 4 tahun). Artinya kesempatan promosi yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja 2 sampai lebih dari 4 tahun tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keadilan dan frekuensi kesempatan promosi berdasarkan lama bekerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja memiliki rata - rata sebesar 3,13 (kurang dari 2 tahun), 3,02 (2 – 4 tahun) dan 2,09 (lebih dari 4 tahun). Artinya gaya kepemimpinan otokrasi yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja 2 – 4 tahun tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja berdasarkan lama kerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya memiliki rata - rata sebesar 2,02 (kurang dari 2 tahun), 2,42 (2 – 4 tahun) dan 3,78 (lebih dari 4 tahun). Artinya komitmen organisasi yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja lebih dari 4 tahun memiliki tingkat komitmen organisasi yang tergolong tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap keinginan untuk memberikan informasi yang positif atas organisasi yang ditempatinya berdasarkan usia berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu memiliki rata – rata sebesar 3,79 (kurang dari 2 tahun), 3,32 (2 – 4 tahun) dan 2,25 (lebih dari 4 tahun). Artinya ambiguitas peran yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja 2 - 4 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja lebih dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti

persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu berdasarkan lama kerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan memiliki nilai rata – rata sebesar 1,96 (kurang dari 2 tahun), 2,41 (2 – 4 tahun) dan 3,82 (lebih dari 4 tahun). Artinya kebutuhan untuk berkembang yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja lebih dari 4 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti Persepsi responden terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan berdasarkan lama kerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja memiliki nilai rata – rata sebesar 2,40 (kurang dari 2 tahun), 2,76 (2 – 4 tahun) dan 3,84 (lebih dari 4 tahun). Artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja lebih dari 4 tahun memiliki kepuasan kerja tinggi dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja berdasarkan lama kerja berbeda signifikan.

Persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja memiliki rata – rata sebesar 3,91 (kurang dari 2 tahun), 3,76 (2 – 4 tahun) dan 2,27 (lebih dari 4 tahun). Artinya keinginan untuk berpindah yang dirasakan oleh responden dengan lama kerja lebih dari 4 tahun lebih rendah dibandingkan dengan responden yang memiliki lama kerja kurang dari 4 tahun. Tingkat signifikan sebesar 0,000 berarti

persepsi responden terhadap keinginan untuk berpindah kerja berdasarkan lama kerja berbeda signifikan.

4.5. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji PLS. Pengujiannya dengan menggunakan model struktural *path coefficients* untuk memprediksi hubungan antar variabel yang diujikan. Pengukurannya dengan melakukan perbandingan antara *t-table* dan *t-statistics*. Jika nilai *t-statistics* lebih tinggi dari *t-table* maka hipotesis tersebut terdukung. Tingkat keyakinan yang digunakan adalah 95% dengan resiko kesalahan yang diinginkan 5%. Jika nilai signifikannya $> 1,645$ maka hipotesis tidak dapat ditolak.

Tabel 13
Hasil Uji Hipotesis

		Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics	Kesimpulan
		(O)	(M)	(STDEV)	(STERR)	(IO/STERRI)	
H1	GK > KO	-0,03819	-0,038077	0,132127	0,132127	0,289037	Hipotesis tidak terdukung
H2	KP > KO	-0,122234	-0,122142	0,174821	0,174821	0,699197	Hipotesis tidak terdukung
H3a	AP > KO	-0,211416	-0,221172	0,147024	0,147024	1,437966	Hipotesis tidak terdukung
H3b	AP > KK	-0,165337	-0,159462	0,081463	0,081463	2,029587	Hipotesis terdukung
H4	KG > KK	0,506741	0,508746	0,130441	0,130441	3,884837	Hipotesis terdukung
H5	KPR > KK	0,113755	0,112205	0,097474	0,097474	1,16703	Hipotesis tidak terdukung
H6	KUB > KK	0,294296	0,298863	0,040525	0,040525	7,262055	Hipotesis terdukung
H7a	KK > KO	0,630221	0,627554	0,199981	0,199981	3,151408	Hipotesis terdukung
H7b	KK > TO	-0,602074	-0,619368	0,133013	0,133013	4,526446	Hipotesis terdukung
H8	KO > TO	-0,662845	-0,664627	0,181005	0,181005	3,66203	Hipotesis terdukung

Sumber : Data primer diolah (lampiran 4)

Hipotesis satu pengaruh antara gaya kepemimpinan otokrasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis, H1 gaya kepemimpinan otokrasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi memiliki nilai *t*-hitung (*t-statistics*) 0,289037 nilai *t-table* 1,645 (5%, *one tailed*). Artinya hipotesis 1 ditolak karena nilai *t*-hitung lebih kecil dari *t*-tabel.

Hipotesis dua pengaruh antara konflik peran dengan komitmen organisasi. Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis, H2 konflik peran memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi memiliki nilai *t*-hitung (*t-statistics*) 0,699197 dan nilai *t-table* 1,645 (5%, *one tailed*). Artinya hipotesis 2 ditolak karena nilai *t*-hitung lebih kecil dari *t*-tabel.

Hipotesis tiga pengaruh antara ambiguitas peran dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis, H3a ambiguitas peran berpengaruh terhadap komitmen organisasi memiliki nilai *t*-hitung (*t-statistics*) 1,437966 dan nilai *t-table* 1,645, sedangkan H3b ambiguitas peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *t*-hitung (*t-statistics*) 2,029587 dan nilai *t-table* 1,645. Artinya hipotesis 3a ditolak dan hipotesis 3b diterima. Untuk menentukan arah nilai koefisien positif dan negatif dapat dilihat di tabel original sampel (O). Berdasarkan tabel original sampel hipotesis 3b tersebut memperoleh nilai koefisien antara ambiguitas dengan kepuasan kerja - 0,165337 (memiliki arah negatif), artinya ambiguitas peran berpengaruh negatif kepuasan kerja.

Hipotesis empat pengaruh antara kepuasan gaji dengan kepuasan kerja. Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis, H4 kepuasan gaji terhadap kepuasan kerja

memiliki t-hitung (*t-statistics*) 3,884837 dan nilai *t-table* 1,645, artinya hipotesis 4 diterima karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel. Untuk menentukan arah nilai koefisien positif dan negatif dapat dilihat di tabel original sampel (O). Hasil pengujian hipotesis tersebut memperoleh nilai koefisien antara kepuasan gaji dengan kepuasan kerja 0,506741 (memiliki arah positif), artinya kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis lima pengaruh antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan tabel uji hipotesis, H5 kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja memiliki t-hitung (*t-statistics*) 1,16703 dan nilai *t-table* 1,645, artinya hipotesis 5 ditolak karena nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel.

Hipotesis enam pengaruh antara kebutuhan untuk berkembang dengan kepuasan kerja. Berdasarkan tabel uji hipotesis, H6 kebutuhan untuk berkembang terhadap kepuasan kerja memiliki t-hitung (*t-statistics*) 7,262055 dan nilai *t-table* 1,645, artinya hipotesis 6 diterima karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel. Untuk menentukan arah nilai koefisien positif dan negatif dapat dilihat di tabel original sampel (O). Hasil pengujian hipotesis tersebut memperoleh nilai koefisien antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja 0,294296 (memiliki arah positif), artinya kebutuhan untuk berkembang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis tujuh mencari hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan *turnover intention*. Berdasarkan tabel uji hipotesis, H7a kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki t-hitung (*t-statistics*) 3,151408 dan nilai t-tabel 1,645, sedangkan H7b kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

memiliki t-hitung (*t-statistics*) 4,526446 dan nilai t-tabel 1,645. Artinya hipotesis 7a dan 7b diterima karena memiliki nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel. Untuk menentukan arah nilai koefisien positif dan negatif dapat dilihat di tabel original sampel (O). Hasil pengujian hipotesis tersebut memperoleh nilai koefisien antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi 0,630221 (memiliki arah positif) dan *turnover intention* -0,602074 (memiliki arah negatif), artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh negatif dengan *turnover intention*.

Hipotesis delapan mencari hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Berdasarkan tabel uji hipotesis, H8 komitmen organisasi terhadap *turnover intention* memiliki t-hitung (*t-statistics*) 3,66203 dan nilai *t-tabel* 1,645, artinya hipotesis 8 diterima. Untuk menentukan arah nilai koefisien positif dan negatif dapat dilihat di tabel original sampel (O). Hasil pengujian hipotesis tersebut memperoleh nilai koefisien antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* -0,662845 (memiliki arah negatif), artinya komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4.6. Analisis (Pembahasan)

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah persepsi responden terhadap kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh ambiguitas peran, kepuasan gaji, kebutuhan untuk berkembang. Persepsi responden terhadap ambiguitas peran yaitu ketidakjelasan atas

pembagian tugas dan waktu, Persepsi responden terhadap kepuasan gaji yaitu adanya kesesuaian gaji, perilaku dan lingkungan, dan persepsi responden terhadap kebutuhan untuk berkembang yaitu adanya kesempatan yang diberikan dari perusahaan. Jika dalam organisasi ambiguitas yang dirasakan oleh responden cenderung rendah dan kepuasan gaji serta kebutuhan untuk berkembang yang tinggi maka akan meningkatkan komitmen organisasi terhadap organisasinya.

Hasil penelitian juga didukung dengan penelitian Permatasari (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan gaji, kebutuhan untuk berkembang dan ambiguitas peran mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan uji hipotesis terdapat empat hipotesis yang ditolak yaitu pengaruh variabel gaya kepemimpinan otokrasi, konflik peran, ambiguitas peran terhadap komitmen organisasi dan kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan otokrasi adalah persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam pembuatan keputusan, fungsi pengawasan, lingkungan kerja. Konflik peran adalah persepsi responden terhadap jenis dan alokasi pekerjaan, kebijakan dan aturan serta bantuan dalam melakukan pekerjaan. Ambiguitas peran adalah persepsi responden terhadap ketidakjelasan pembagian tugas dan waktu. Kesempatan promosi adalah persepsi terhadap keadilan promosi, frekuensi.

Berdasarkan hasil pengujian *compare mean* persepsi responden tentang gaya kepemimpinan otokrasi, konflik peran dan ambiguitas peran terhadap komitmen organisasi banyak terjadi pada responden yang memiliki lama bekerja kurang dari 2 tahun dan responden yang berusia 23 – 28 tahun. Artinya responden yang

berada di kantor akuntan publik Semarang banyak dikategorikan sebagai junior auditor atau responden yang baru lulus dari perguruan tinggi.

Responden yang memiliki lama bekerja kurang dari 2 tahun belum memahami bahwa gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam sebuah organisasi itu beragam mulai dari gaya kepemimpinan yang transformasional, melayani, karismatik, partisipatif dan lainnya. Dengan minimnya pengetahuan gaya kepemimpinan membuat responden hanya merasakan gaya kepemimpinan yang otokrasi.

Selain itu konflik peran dan ambiguitas peran yang terjadi pada responden yang bekerja sebagai auditor tergolong rendah. Hal ini disebabkan karena responden yang bekerja sebagai junior auditor, sehingga konflik peran yang dialami oleh responden belum terbentuk. Rendahnya konflik peran dan ambiguitas peran yang dialami oleh responden juga bisa disebabkan karena masih dalam pengawasan senior sehingga belum diberikan kekuasaan penuh untuk melakukan tugasnya sendiri. Lain halnya dengan responden yang sudah lama bekerja lebih dari 4 tahun lebih sering mengalami konflik dan ambiguitas peran karena banyaknya tugas yang diberikan oleh atasan.

Kesempatan promosi juga tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena auditor yang bekerja masih tergolong junior sehingga kesempatan untuk promosi belum dapat dirasakan oleh responden. Selain pekerjaan yang masih sedikit dilakukan oleh junior auditor sehingga atasan belum memberikan promosi terhadap junior auditor.