

**PENGARUH SELF CONGRUITY, PERFORMANCE DAN ALTERNATIVE ATTRACTIVENESS TERHADAP TURNOVER INTENTION DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN MARKETING INDUSTRI PERBANKAN SURABAYA**

**SRI GUNAWAN  
GANCAR C. PREMANANTO  
JOVI SULISTIAWAN**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

**ABSTRAK**

*Tingkat keluar masuk karyawan atau employee turnover mendapatkan perhatian utama dari perusahaan karena hal tersebut akan berdampak baik pada kondisi keuangan perusahaan dan juga pada citra perusahaan. Niat untuk keluar atau turnover intention karyawan dapat dikurangi dengan meningkatkan komitmen organisasional dan juga kepuasan kerja karyawan. Banyaknya perusahaan pesaing baik dalam industri yang sama atau tidak, akan meningkatkan niat untuk keluar. Pada penelitian ini juga berusaha untuk mengkaji pengaruh self congruency, company image attractiveness, alternative attractiveness serta kinerja terhadap turnover intention. Penelitian ini menggunakan metode survey dan responden dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan yang berposisi sebagai karyawan atau staf marketing, baik itu funding ataupun lending. Uji hipotesis dalam penelitian dilakukan dengan metode analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa self congruence berpengaruh positif terhadap company image attractiveness dan juga kepuasan kerja. Kemudian company attractiveness berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh negative terhadap turnover intention. Sebaliknya, alternative attractiveness berpengaruh positif terhadap turnover intention.*

**Kata Kunci:** *Self congruency, alternative attractiveness, kinerja, company image attractiveness, kepuasan kerja, komitmen organisasional, turnover intention.*

**ABSTRACT**

*Employee turnover has got much attention in many companies because of its effect both on financial sides and company image. In high density of competition among the same industry or not, is believed could increase employees' turnover intention because employees perceived there are many alternative places to work. Turnover intention could be reduced by increasing employees' organizational commitment and job satisfaction. The purpose of this study was to investigate the effects of employee self congruency, company image attractiveness, performance, alternative attractiveness, job satisfaction and organizational commitment toward turnover intention. Data were collected using a survey method within the context of banking industries. Path analysis was used to test the hypotheses. Results revealed employee self congruence had positive effect on both company image attractiveness and job satisfaction. Company image attractiveness also had positive effect to job satisfaction and organizational commitment. Then organizational commitment, job satisfaction and performance had negative effect on turnover intention. While alternative attractiveness had positive effect on turnover intention.*

**Key Words:** *Self congruency, alternative attractiveness, performance, company image attractiveness, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention*



## I. Pendahuluan

Selama lebih dari 3 dekade, teori yang dikemukakan oleh Bery, Hensel dan Burke (1976) mengenai pemasaran internal menjadi topik yang cukup menarik untuk didiskusikan. Jika mengacu pada definisi awalnya, pemasaran internal lebih fokus pada ketersediaan produk internal (pekerjaan) yang dapat memenuhi kebutuhan pasar internal (karyawan) sehingga tercapai tujuan organisasi (Wieseke, Ahearne, Lam dan Dick, 2009). Dalam konsep pemasaran internal, karyawan yang bekerja di dalam perusahaan merupakan konsumen dari perusahaan sedangkan yang menjadi produk adalah pekerjaan. Dalam beberapa penelitian menurut Wieseke dkk (2009) dikatakan bahwa pemasaran internal dapat digunakan untuk memotivasi serta mempertahankan konsumen internalnya (karyawan) atau mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Tingkat keluar masuk karyawan atau biasa disebut dengan *employee turnover* mendapatkan perhatian utama dari perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee turnover* akan berdampak pada aspek finansial perusahaan. Selain itu, tingginya tingkat *turnover* karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan akan berdampak negatif pada reputasi atau citra perusahaan (Yurchisin dan Park, 2010)

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Towers Watson Global Strategic Rewards Study pada tahun 2010 yang dikutip oleh [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com) (diakses pada 10 Juli 2012), disebutkan bahwa tingkat *turnover* karyawan secara keseluruhan di Indonesia meningkat 3% dari tahun sebelumnya, yakni mencapai 12%. Jika ditelaah lebih lanjut, sektor perusahaan dengan tingkat *turnover* tertinggi adalah perbankan, asuransi serta sekuritas dengan posisi atau jabatan yang sama yaitu *sales* atau karyawan di bidang penjualan. Menurut Lucas, Parasuraman, Davis dan Enis (1987) dikatakan bahwa *salesperson* berbeda dengan jabatan lain karena *salesperson* dituntut untuk melakukan banyak interaksi, rentan konflik baik dengan perusahaan atau dengan konsumen, serta penilaian kinerja yang lebih berdasarkan pada output pekerjaan (pencapaian target). Karakteristik-karakteristik itulah yang membuat *salesperson* memiliki tingkat *turnover* yang cukup signifikan.

Beberapa penelitian mencoba untuk mengkaji penyebab dari *turnover* karyawan (Yurchisin, Park dan O'Brien, 2010; Yurchisin dan Park, 2010), salah satu yang dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan adalah komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan maka

semakin kecil keinginannya untuk pindah ke organisasi atau perusahaan lain. Bagi perusahaan yang berusaha untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawannya maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen karyawannya. Selain komitmen, beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja juga dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010).

Ketika *salesperson* puas terhadap pekerjaannya maka *salesperson* tersebut cenderung untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya saat ini. Menurut Yurchisin dan Park (2010), karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan konsekuensi dari tingginya kinerja karyawan tersebut. Ketika kinerja suatu karyawan berada pada level yang tinggi maka karyawan akan cenderung puas terhadap pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bagozzi (1980) bahwa kinerja karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen karyawan juga bisa dipengaruhi oleh identifikasi organisasi atau *organization identification* (Yurchisin dkk, 2010). Menurut Bhattacharya dan Sen (2003) identifikasi organisasi berawal dari adanya kesesuaian antara citra perusahaan dengan karyawan yang kemudian hal tersebut akan membuat perusahaan atau organisasi menjadi menarik di mata karyawan. Yurchisin dkk (2010) mengatakan bahwa seseorang akan cenderung untuk memilih tempat untuk bekerja yang memiliki kesesuaian dengan dirinya. Kesesuaian antara seseorang dengan organisasi dapat dijelaskan dengan konsep *self congruence* (Sirgy, 1989) atau *identity similarity* (Bhattacharya dan Sen, 2003). Kedua hal tersebut memiliki definisi yang sama yaitu kesesuaian antara suatu entitas dengan diri seseorang. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Bergkvist dan Larsen (2010) bahwa *self congruence* dan *identification* adalah hal yang serupa.

Apabila ditinjau dari tipe *self image* yang terdiri dari *actual*, *ideal*, *ideal social* dan *actual social*, maka motivasi seseorang untuk bekerja di suatu tempat tergantung dari kebutuhannya. Seseorang dengan kebutuhan untuk konsistensi diri akan cenderung untuk bekerja pada suatu tempat yang sangat mencerminkan dirinya saat ini, sedangkan seseorang dengan kebutuhan untuk *enhancement* maka akan cenderung untuk bekerja pada suatu tempat yang bisa mendekatkan dirinya dengan kondisi atau citra ideal yang diinginkannya.

Penjelasan-penjelasan sebelumnya mengenai hal-hal yang dapat mengurangi keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain lebih bersifat internal. Namun penting untuk diketahui bahwa juga terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bansal, Taylor dan James (2005) bahwa seseorang akan cenderung untuk beralih atau berpindah selain karena faktor internal tetapi juga disebabkan oleh faktor eksternal. Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk pindah adalah karena adanya alternatif lain yang lebih menarik (*alternative attractiveness*).

Menurut Banzal dkk (2005) disebutkan bahwa semakin tinggi tingkat *alternative attractiveness* maka akan semakin tinggi pula kemungkinan seseorang untuk melakukan perpindahan atau *switching*. Selain itu, Banzal dkk (2005) mengemukakan bahwa *alternative attractiveness* berpengaruh

terhadap komitmen organisasional. Jika karyawan menyadari bahwa terdapat alternatif lain yang lebih menarik daripada pekerjaan saat ini, maka karyawan akan cenderung untuk kurang berkomitmen terhadap organisasi sehingga kemungkinan untuk meninggalkan organisasi akan semakin besar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hal-hal yang dapat mempengaruhi niat karyawan tenaga penjualan di industri perbankan yang ada di Surabaya untuk pindah ke perusahaan lain ditinjau dari faktor internal karyawan ataupun faktor eksternal. Faktor eksternal yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari Banzal dkk (2005) yaitu *alternative attractiveness*. Penggunaan variabel tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa besar faktor eksternal dan internal dalam mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.



## II. Kerangka Teoritis

### *Self Image Congruity*

Setiap orang mempunyai gambaran atau citra mengenai dirinya. Seseorang bisa memandang dirinya sebagai seorang yang rasional, menyenangkan dan lain sebagainya. Disadari atau tidak, hal tersebut mendasari seseorang dalam bertindak. *Self-concept* atau *self image* adalah sesuatu mengenai individu yang berdasar pada pikiran mengenai siapa mereka dan mereka ingin seperti apa (Assael, 1998). *Self-concept* menurut Jamal dan Goode (2001) mengacu pada pendapat dari Sirgy (1982) merupakan suatu pemikiran dari seseorang secara keseluruhan dan perasaan seseorang terhadap suatu objek. *Self-concept* merupakan suatu persepsi dan perasaan yang dimiliki oleh seseorang terhadap dirinya sendiri atau dengan kata lain *self-concept* yang dimiliki oleh seseorang terbentuk dari sikap dalam memandang diri sendiri (Hawkins dkk., 2007). Johan dan Sirgy (1991) mengemukakan bahwa terdapat 4 tipe yang berbeda dari *self-concept* ini, yaitu

- a. *Actual self-image*, yaitu citra yang dimiliki oleh seseorang;
- b. *Ideal self-image*, yaitu citra yang diinginkan oleh seseorang;
- c. *Social self-image*, yaitu keyakinan mengenai bagaimana dirinya dipandang oleh orang lain;
- d. *Ideal social-self image*, yaitu keinginan seseorang untuk dipandang sebagai sosok yang ideal.

*Self-image congruency* didefinisikan sebagai kesesuaian antara citra/konsep diri seseorang dengan citra dari suatu entitas atau objek tertentu (Jamal dan Goode, 2001). Citra atau konsep diri seseorang terdiri dari 4 konsep diri yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu aktual, ideal, sosial dan ideal-sosial. Maka definisi *actual self-image congruity* adalah kesesuaian antara citra aktual seseorang dengan citra suatu objek tertentu, *ideal self-image congruity* adalah kesesuaian antara citra ideal seseorang dengan citra suatu objek tertentu. Sedangkan untuk *social self-image congruity* merupakan kesesuaian antara citra sosial seseorang dengan citra suatu objek atau entitas tertentu, dan *ideal social self-image congruity* merupakan kesesuaian antara citra ideal sosial seseorang dengan citra suatu objek atau entitas tertentu. Jika dalam konteks konsumen dengan produk atau merek maka yang dimaksud objek atau entitas tertentu adalah produk atau merek, sedangkan dalam konteks organisasi adalah adanya kesesuaian antara citra (aktual, ideal, sosial, ideal-sosial) seseorang dengan citra organisasi.

### *Company Image Attractiveness*

Ketertarikan atau *attractiveness* menurut Yurchisin dan Park (2010) dapat diartikan sebagai tingkat daya tarik dari suatu organisasi atau perusahaan yang dipersepsikan oleh seseorang. Dengan kata lain, *attractiveness* merupakan indikasi seberapa

besar individu merasa tertarik pada suatu organisasi (Yurchisin dan Park, 2010). Persepsi karyawan mengenai ketertarikannya terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali berdasarkan persepsi mengenai kongruensi antara perusahaan dengan karyawan (Yurchisin dan Park, 2010). Hal tersebut sama dengan yang dikatakan oleh Bhattacharya dan Sen (2003) bahwa seseorang akan tertarik pada suatu perusahaan jika terdapat kesamaan antara konsep diri atau citra yang dimiliki oleh seseorang dengan citra perusahaan.

Menurut Marin dan Ruiz (2007) ketertarikan adalah tingkat kecenderungan seseorang untuk memilih, tertarik dan mendukung hubungan dengan perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Daya tarik yang diberikan oleh perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan dalam memuaskan paling tidak satu kebutuhan definisi diri (*self-definitional*) seseorang, yaitu *self continuity*, *self distinctiveness* serta *self enhancement* (Bhattacharya dan Sen, 2003).

Menurut Dutton dkk (1994) terdapat 2 pendapat yang mendukung bahwa kesesuaian antara konsep diri dengan citra organisasi yang dipersepsikan oleh anggota organisasi dapat memperkuat identifikasi dari anggotanya sehingga akan membuat organisasi tersebut menjadi semakin menarik di mata seseorang atau anggota organisasi. Pertama, seseorang menilai bahwa identitas organisasi akan menarik ketika organisasi tersebut mencerminkan konsep dirinya, dalam hal ini seseorang akan menilai apakah organisasi tersebut relevan atau tidak. Kedua, ketika terdapat kesesuaian antara konsep diri seseorang dengan identitas organisasi, maka orang tersebut akan semakin tertarik pada organisasi karena organisasi tersebut memberikan peluang untuk mengekspresikan dirinya sesuai dengan konsep diri yang dimiliki.

### Kinerja

Setiap individu atau perusahaan tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau perusahaan dalam mencapai target atau sasaran tersebut dapat dikaitkan dengan kinerja. Kinerja merupakan catatan dari hasil suatu pekerjaan yang dilakukan oleh suatu karyawan selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1998).

Beberapa peneliti mengemukakan bahwa kinerja juga bisa dikatakan sebagai prestasi, salah satunya Bowin dan Harvey (1999) yang mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi dari kewajiban karyawan atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu. Pada dasarnya kinerja penjualan adalah konsekuensi dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu oleh tenaga penjualan dengan sikap, perilaku dan budaya kerja tertentu misalnya kecerdasan kerja atau keagresifan (Spiro & Weitz, 1990). Menurut Low, Cravens, Grant dan Moncrief (2001) kinerja dari karyawan penjualan terdiri dari dua hal penting, yaitu hasil dari pekerjaan tersebut (*outcomes*) serta perilaku dari karyawan. Kinerja yang berupa perilaku karyawan penjualan adalah berupa fungsi dari pekerjaan tersebut, seperti menjalin hubungan dengan pelanggan, memprospek pelanggan, dan lain-lain. Sedangkan hasil atau *outcomes* berupa hasil akhir dari usaha-usaha yang telah dilakukan karyawan, seperti meningkatnya pangsa pasar dan lain-lain.

### Kepuasan Kerja

Secara teoritis, kepuasan kerja terdiri dari komponen evaluasi dan harapan. Robbin (2003:91) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap antusiasme dan kebahagiaan terhadap suatu pekerjaan. Hal tersebut sama dengan apa yang dikatakan oleh Luthans (1998:144) bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan menyenangkan atau emosi positif sebagai suatu hasil dari penilaian kinerja seseorang atau pengalaman kerja seseorang.

Locke (1969) mengemukakan bahwa sumber dari kepuasan kerja terdiri dari 2 yaitu kepuasan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri (kinerja, jenjang karir, peluang untuk berkembang dan lain-lain) serta kepuasan yang berasal dari hal-hal yang berhubungan erat dengan pekerjaan (kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja dan lain-lain). Pendapat tersebut mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Di dalam teorinya, Herzberg mengemukakan bahwa terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau

faktor yang berasal dari pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Sedangkan faktor ekstrinsik berkaitan dengan ketidapuasan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja ditinjau dari tingkat kepuasan karyawan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri atau kepuasan kerja intrinsik karena menurut Yurchisin dkk (2010) serta Yurchisin dan Park (2010) dikemukakan bahwa kepuasan kerja yang bersumber pada pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beberapa variabel (komitmen organisasional dan niat untuk keluar).

### **Komitmen organisasional**

Menurut Steers dan Porter (1983) dalam Haryani (2001), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Mowday, Steers, dan Porter (1979) mengungkapkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hubungan yang kuat antara anggota organisasi dengan organisasi serta berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Definisi tersebut cukup mendominasi definisi operasional dari komitmen terhadap organisasi. Sedangkan menurut Chen dan Fransesco (2003), komitmen terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang dapat memberikan karakter hubungan anggota organisasi dengan organisasinya.

Mowday dkk (1979) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional dapat dilihat dari 3 komponen penting. Pertama, kesediaan untuk berupaya lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, kedua, penerimaan terhadap tujuan organisasi dan ketiga, keinginan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Mowday dkk (1979) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat pasif tetapi juga adanya hubungan aktif antara karyawan dengan organisasi. Hal tersebut bisa berupa kesediaan untuk memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan

### **Niat Untuk Keluar (*Turnover intention*)**

Niat untuk keluar merupakan indikator atau tanda-tanda seseorang akan meninggalkan

organisasi. Hal tersebut didukung dengan teori sikap, niat dan perilaku yang dikemukakan oleh Fishbein (1967) bahwa sebelum seseorang bertindak didahului dengan niat. Begitu pula dengan pernyataan dari Mobley (1977) bahwa *turnover intention* merupakan prediktor terhadap *actual turnover*.

*Turnover intention* menurut Mobley (1977) didefinisikan sebagai evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berhubungan dengan keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. *Turnover intention* menggambarkan pikiran seseorang untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain serta keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Mobley (1977) mengatakan bahwa setidaknya terdapat dua hal pendorong intensitas untuk meninggalkan organisasi yaitu intensitas untuk mencari dan intensitas untuk keluar. Mobley (1977) menjelaskan bahwa intensitas untuk mencari dan perilaku untuk mencari secara umum dipahami mendahului intensitas untuk keluar dan turnover. Faktor penentu utama intensitas menurut Mobley (1977) adalah kepuasan, ketertarikan yang diharapkan terhadap pekerjaan sekarang, dan ketertarikan yang diharapkan pada alternatif pekerjaan atau peluang yang lain.

### ***Alternative Attractiveness***

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa *alternative attractiveness* ini merupakan suatu faktor penarik (*Pull Factor*) seseorang untuk beralih ke tempat lain. Banzal dkk (2005) mengemukakan bahwa seseorang berpindah ke tempat lain disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu faktor penarik. Konsep ini diadaptasi dari model migrasi yang telah ada sebelumnya yaitu seseorang akan cenderung melakukan migrasi ketika seseorang merasa bahwa tempat lain lebih menarik daripada tempatnya saat ini. *Pull factors* atau faktor penarik seseorang untuk melakukan migrasi bisa berupa adanya peluang yang lebih baik, penghasilan yang meningkat, kondisi atau lingkungan yang lebih nyaman serta faktor penarik lainnya (Banzal dkk, 2005). Semua hal tersebut menurut Banzal dkk (2005) dapat dikategorikan sebagai *alternative attractiveness*

### **Hipotesis**

Penilaian seseorang mengenai ketertarikannya terhadap suatu perusahaan atau organisasi bukan

semata-mata karena adanya kesesuaian antara dirinya dengan perusahaan tetapi juga karena seseorang ingin mengekspresikan konsep diri yang dimilikinya (Bhattacharya dan Sen, 2003). Sesuatu yang dapat merefleksikan diri seseorang yang ideal akan memperkuat aktifitas penguatan diri atau *self-enhancement* dengan memberikan perasaan yang dapat mendekatkan seseorang terhadap kriteria ideal menurut mereka (Malar dkk, 2011). Seseorang yang melihat bahwa aspirasi dan mimpi-mimpinya terdapat pada suatu objek tertentu maka akan menjadi tertarik dengan objek tersebut.

Dutton dkk (1994) mengemukakan bahwa ketika karyawan mengasosiasikan perusahaannya sebagai perusahaan yang memiliki identitas menarik maka hal tersebut akan memperkuat *self-esteem* karyawan karena karyawan mendapatkan evaluasi positif dari hal tersebut. Dutton dkk (1994) berpendapat bahwa ketika citra perusahaan dapat memperkuat *self-esteem* dari anggotanya maka perusahaan tersebut akan semakin menarik di mata karyawan.

Anggota organisasi ataupun karyawan dari suatu perusahaan seringkali juga sensitif mengenai bagaimana masyarakat atau orang-orang di luar organisasi tersebut menilai atau memandang organisasi (Dutton dkk, 1994). Seseorang berusaha untuk mempertahankan identitas sosial yang positif, karena beberapa alasan yaitu (a) menciptakan peluang untuk diterima di lingkungan sosial, (b) meningkatkan prestis sosial, (c) memfasilitasi interaksi sosial dan (d) menciptakan pujian sosial (Dutton dkk, 1994). Jika perusahaan dapat memberikan peluang kepada karyawan untuk memenuhi keempat hal tersebut maka perusahaan akan dinilai menarik oleh karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya maka :

H1 : (a) *Ideal Self* (b) *Ideal Social self image congruence* antara karyawan dan perusahaan berpengaruh positif terhadap *company image attractiveness*. Dengan kata lain semakin karyawan menilai bahwa citra perusahaan sesuai dengan konsep diri yang dimiliki, maka semakin menarik perusahaan tersebut di mata mereka.

Ketika terdapat kesesuaian antara konsep diri yang dimiliki dengan citra perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Yurchisin dkk, 2010). Yurchisin dkk (2010)

mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Verplanken (2004) mengatakan bahwa ketika suatu perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang berupa ekspresi diri sehingga karyawan dapat memperkuat *self-esteem* maka karyawan akan cenderung untuk puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, ketika suatu pekerjaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memperkuat identitas sosialnya maka karyawan akan cenderung untuk semakin termotivasi melaksanakan pekerjaan itu yang kemudian akan mengakibatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka :

H2 : (a) *Ideal self image congruence* dan (b) *Ideal social self image congruence* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Ketika karyawan memiliki kinerja yang bagus maka karyawan tersebut cenderung untuk mengalami kepuasan kerja yang tinggi pula. Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan oleh Bagozzi (1980) bahwa ketika karyawan menghasilkan suatu hasil dari pekerjaan dan melakukan penilaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima baik itu intrinsik maupun ekstrinsik maka akan terbentuk perasaan positif ataupun negatif berdasarkan penilaian tersebut. Yurchisin dan Park (2010) mengatakan bahwa penilaian kinerja baik itu berupa *self report* ataupun penilaian dari atasan tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Keduanya merupakan prediktor penting terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Babin dan Boles (1996) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan awal dari terbentuknya kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka

H3 : Kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Yurchisin dkk (2010) serta Yurchisin dan Park (2010) adalah daya tarik perusahaan. Yurchisin dkk (2010) menyebutkan bahwa tingkat ketertarikan karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan berhubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja yang akan mereka rasakan jika mereka benar-benar memiliki pekerjaan tersebut. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurchisin dan Park (2010) bahwa kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari daya tarik yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi atau perusahaan

seringkali berdasarkan kesesuaian yang ada antara konsep diri dengan citra perusahaan, maka sebagai konsekuensinya penilaian positif karyawan terhadap daya tarik perusahaan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut (Yurchisin dan Park, 2010).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka :

H4: *Company image attractiveness* memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan

Karyawan yang menilai bahwa perusahaan memiliki citra yang menarik maka karyawan tersebut akan berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Jamal dan Adelowore (2006) bahwa seseorang akan lebih tertarik pada sesuatu baik itu perusahaan atau entitas lainnya ketika terdapat kesesuaian antara dirinya dengan entitas tersebut. Kemudian hal tersebut akan membuat seseorang memiliki sikap positif dan cenderung untuk membangun hubungan jangka panjang dengan entitas tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang akan memiliki komitmen dengan suatu entitas ketika merasa tertarik terhadap suatu entitas.

Hal tersebut diperkuat dengan apa yang dikatakan oleh Yurchisin dkk (2010) bahwa *company image attractiveness* akan membuat seseorang menjadi tertarik dengan perusahaan tersebut, memilih dan bersedia untuk membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Dengan kata lain, semakin menarik citra perusahaan di mata karyawan maka karyawan akan berusaha untuk terus berada dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka :

H5 : Citra perusahaan yang menarik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin besar tingkat ketertarikan maka semakin besar pula tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi

Seorang tenaga penjualan atau *sales person* yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan cenderung untuk lebih terlibat dalam aktifitas organisasinya (Schwepker, 2001). Yurchisin dkk (2010) mengatakan bahwa seorang karyawan akan lebih berkeinginan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi ketika hal tersebut dapat membuat karyawan tumbuh secara psikologis dan dapat mencapai tujuan personalnya. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa *rewards* yang berupa gaji, insentif ataupun bonus juga diinginkan oleh

karyawan, namun karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi ketika terdapat motivasi internal untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka :

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin besar tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin besar pula komitmen terhadap organisasi.

Bansal, Irving dan Taylor (2004) mengemukakan bahwa seseorang akan tetap untuk melanjutkan suatu hubungan ketika tidak ada atau sedikit alternatif lain yang menarik. Ketika seseorang merasa bahwa hanya sedikit alternatif lain yang tersedia maka keberlanjutan hubungan dengan provider akan terus berlanjut. Maka dari itu, Bansal, Irving dan Taylor (2004) mengemukakan bahwa *alternative attractiveness* merupakan hal yang dapat memicu seseorang untuk tetap berkomitmen kepada perusahaan. Di dalam penelitiannya, Bansal, Irving dan Taylor (2004) berpendapat bahwa ketika alternatif lain dinilai menarik, maka seseorang akan cenderung untuk tidak lagi terjebak dalam suatu hubungan, dengan kata lain akan menurunkan komitmen sehingga kemungkinan untuk beralih semakin besar.

Berdasarkan paparan sebelumnya maka :

H7: *Alternative Attractiveness* berpengaruh negatif terhadap komitmen. Semakin tinggi tingkat *alternative attractiveness* maka semakin lemah komitmen karyawan terhadap organisasi.

Jika pada penjelasan mengenai hipotesis sebelumnya bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka seharusnya kinerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Yurchisin dan Park (2010) mengatakan bahwa ketika karyawan memiliki kinerja yang baik maka karyawan tersebut cenderung untuk tidak memiliki *turnover intention*. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh DeConnick dan Johnson (2009) bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka :

H8: Kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

Gieter dkk (2011) menyebutkan bahwa ketika karyawan puas terhadap pekerjaannya maka kecil kemungkinan untuk keluar dari perusahaan

tempat mereka bekerja. Hal tersebut sama dengan apa yang dikemukakan oleh Yurchisin dkk (2010); Yurchisin dan Park (2010) bahwa karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi daripada karyawan yang puas terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian menemukan hasil yang berbeda mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan (Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan cenderung untuk memiliki keinginan untuk keluar yang rendah. Hal tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Gieter, Hofmans dan Pepermans, 2011; Schwepker, 2001; Yurchisin dkk, 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Schwepker (2001) mengatakan bahwa ketika seorang tenaga penjualan atau *sales person* memiliki komitmen terhadap organisasi yang dicirikan dengan keinginannya untuk semakin terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat keinginan untuk terus menjadi anggota organisasi atau dengan kata lain kecil kemungkinan untuk memiliki niat keluar dari organisasi

Berdasarkan penjelasan tersebut maka :

H9 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi

H10 : Komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi

Beberapa penelitian yang menggunakan variabel *alternative attractiveness* (Banzal dkk, 2005; Jones, Mothersbaugh dan Beatty, 2000; Ping, 1993) mengungkapkan bahwa ketika seseorang memberikan penilaian positif mengenai alternatif lain yang ada maka hal tersebut akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk berganti atau berpindah, dengan kata lain akan menurunkan loyalitas. Jika alternatif yang ada dianggap tidak menarik atau tidak layak menurut karyawan maka karyawan akan cenderung untuk tetap menjadi anggota organisasi (Jones dkk, 2000). Namun sebaliknya, ketika terdapat alternatif yang dianggap menarik oleh karyawan, maka karyawan cenderung akan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Banzal dkk (2005) bahwa semakin menarik alternatif yang ada maka seseorang akan cenderung untuk berniat meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat bekerja saat ini.

Berdasarkan paparan tersebut, maka

H11 : *Alternative attractiveness* berdampak positif terhadap niat untuk meninggalkan organisasi

### III. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, tim peneliti akan menggunakan metode survei. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan penjualan di bidang perbankan karena berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh Towards Watson Global Strategik Rewards pada tahun 2010 menyatakan bahwa perbankan merupakan salah satu bidang industri dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Adapun variabel kinerja merupakan *self report* bukan berdasarkan penilaian dari atasan karena menurut Yurchisin dan Park (2010) baik penilaian kinerja dari atasan ataupun *self evaluated* tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Maka berdasarkan hal tersebut untuk variabel kinerja dilakukan secara *self evaluated* bukan berdasarkan penilaian dari atasan.

### Variabel Penelitian dan Pengukuran

Penelitian ini akan menggunakan item yang dikembangkan oleh Jamal dan Goode (2001) untuk mengukur *Self-image congruity*. Terdapat total 6 item pernyataan dengan menggunakan 4 poin skala likert.

Adapun untuk variabel kinerja menggunakan indikator-indikator yang diadopsi dari Jaramillo, Mulki dan Solomon (2006). Terdapat 8 item pernyataan dengan menggunakan 4 poin skala likert.

Variabel *alternative attractiveness* menggunakan indikator yang diadopsi dari Banzal dkk (2005). Terdiri dari 4 item pernyataan dengan menggunakan 4 poin skala likert.



*Company image attractiveness* mengadopsi item-item penelitian dari Yurchisin dkk (2010) yang terdiri dari 3 item pernyataan dengan 4 poin skala likert.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan item yang diadopsi dari Yurchisin dan Park (2010). Terdiri dari 3 item pernyataan dengan 4 poin skala likert.

Komitmen organisasional mengadopsi item-item dari Mowday dkk., 1979). Terdiri dari 11 item pernyataan

dengan 4 poin skala likert.

*Turnover intention* mengadopsi item-item pernyataan dari Mobley (1977). Terdiri dari 3 item pernyataan dengan menggunakan 4 poin skala likert.

Semua variabel diukur dengan menggunakan 4 poin skala likert karena peneliti berusaha untuk menghilangkan nilai tengah (netral) sehingga peneliti dapat melihat kecenderungan responden ke arah setuju atau tidak setuju.



#### IV. Hasil

##### Karakteristik Responden

Sampel penelitian diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan di bidang penjualan perusahaan perbankan di Surabaya yaitu Bank BRI Syariah, Bank ANZ, Bank CIMB Niaga, Bank BNI, Bank OCBC NISP, Bank Muamalat, Bank Bukopin, Bank Danamon dan Bank Mandiri. Perbankan memiliki 2 jenis karyawan bidang penjualan, yaitu *funding* dan *lending*. Karyawan *funding* memiliki tugas untuk menghimpun dana dari nasabah, atau mencari nasabah untuk menabung baik itu tabungan biasa, deposito ataupun giro. Sedangkan karyawan *lending* adalah karyawan yang bertugas untuk memberikan bantuan kredit yang berasal dari modal kerja perusahaan kepada masyarakat ataupun pelaku usaha.

Jumlah 163 responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 48% adalah pria dan 52% adalah wanita. Usia responden mayoritas berusia 25-30 tahun sebanyak 53%, usia kurang dari 25 tahun sebanyak 29%, usia 31-35 tahun sebanyak 17% dan di atas 35 tahun hanya 1%. Status responden mayoritas belum menikah yaitu 53% dan yang telah menikah sebanyak 47%. Dalam penelitian ini karena sebagian besar responden belum menikah maka responden yang telah memiliki anak sebesar 28%, di mana 21% responden telah memiliki 1 anak, sedangkan 7% memiliki 2-4 anak. Sebagian responden berlatar belakang pendidikan Sarjana atau S-1 sebanyak 90%, sedangkan sisanya adalah D-3 sebanyak 8% dan S-2 sebanyak 2%. Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 3 tahun, yaitu sebanyak 56%, kemudian responden yang memiliki pengalaman kerja 3-6 tahun sebanyak 32%, 7-10 tahun sebanyak 10% dan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 3%. Sebagian besar

responden memiliki pendapatan perbulan Rp.2.000.0001 – Rp.3.500.000 sebanyak 39%, kemudian Rp. 3.500.001 – Rp. 5.000.000 sebanyak 32%, di atas Rp.5.000.000 sebanyak 22% dan Rp.1.000.000 – Rp. 2.000.000 sebanyak 7%. Sebanyak 74% responden telah menduduki jabatan sebagai seorang marketing pada perusahaan saat ini selama kurang dari 3 tahun, 23% responden selama 3-6 tahun, 2% responden selama 7-10 tahun dan 1% responden selama lebih dari 10 tahun. Sebanyak 50% dari total responden menyatakan bahwa sebelumnya mereka telah bekerja pada 1 perusahaan, sedangkan 47% responden menyatakan telah bekerja pada 2-5 perusahaan, dan 3% responden telah bekerja di 6-10 perusahaan.

##### Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan kemampuan suatu instrumen (kuesioner) dalam mengungkapkan objek (variabel) yang diukurnya. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing pertanyaan yang membentuk variabel penelitian. Untuk mengukur validitas digunakan korelasi *product moment pearson*. Jika nilai  $r$  yang dihasilkan tiap item pertanyaan dengan skor total  $> r$  tabel, maka item pertanyaan dikatakan valid. Sebaliknya jika nilai  $r$  yang dihasilkan  $< r$  tabel, maka item pertanyaan dikatakan tidak valid atau gugur. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS 13.0.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi keandalan dari kuisisioner yang digunakan. Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisisioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai *cronbach alpha*. Jika koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6, maka instrument dianggap reliabel. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel penelitian

	Koefisien Korelasi	Nilai r tabel	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
<b>Ideal Self Congruence</b>					
ISC1	0.708	0.153	Valid	0.604	Reliabel
ISC2	0.720	0.153	Valid		
ISC3	0.812	0.153	Valid		
<b>Ideal Social Self Congruence</b>					
ISSC1	0.824	0.153	Valid	0.676	Reliabel
ISSC2	0.774	0.153	Valid		
ISSC3	0.742	0.153	Valid		
<b>Self Evaluated Job Performance</b>					
P1	0.631	0.153	Valid	0.841	Reliabel
P2	0.641	0.153	Valid		
P3	0.757	0.153	Valid		
P4	0.741	0.153	Valid		
P5	0.667	0.153	Valid		
P6	0.707	0.153	Valid		
P7	0.723	0.153	Valid		
P8	0.643	0.153	Valid		
<b>Alternative Attractiveness</b>					
AA1	0.709		Valid	0.738	Reliabel
AA2	0.732		Valid		
AA3	0.807		Valid		
AA4	0.745		Valid		
<b>Company Image Attractiveness</b>					
CIA1	0.782	0.153	Valid	0.733	Reliabel
CIA2	0.852	0.153	Valid		
CIA3	0.791	0.153	Valid		
<b>Job Satisfaction</b>					
JS1	0.690	0.153	Valid	0.605	Reliabel
JS2	0.817	0.153	Valid		
JS3	0.716	0.153	Valid		
<b>Organizational Commitment</b>					
K1	0.762	0.153	Valid	0.859	Reliabel
K2	0.628	0.153	Valid		
K3	0.637	0.153	Valid		
K4	0.764	0.153	Valid		
K5	0.614	0.153	Valid		
K6	0.642	0.153	Valid		
K7	0.654	0.153	Valid		
K8	0.648	0.153	Valid		
K9	0.577	0.153	Valid		
K10	0.655	0.153	Valid		
K11	0.575	0.153	Valid		
<b>Turnover Intention</b>					
T1	0.819	0.153	Valid	0.686	Reliabel
T2	0.831	0.153	Valid		
T3	0.695	0.153	Valid		

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang menyusun 3 variabel bebas yaitu *ideal self congruence*, *ideal self congruence*, *self evaluated job performance* dan *alternative attractiveness*, variabel perantara *company image*

*attractiveness*, *job satisfaction* dan *organizational commitment* serta variabel terikat *turnover intention* adalah valid, dimana nilai koefisien korelasi *pearson* dari seluruh pertanyaan tersebut lebih besar dari nilai *r* tabel (0.153).

Besarnya nilai *cronbach alpha* pada seluruh variabel penelitian lebih besar dari nilai kritis 0.6, dengan demikian item-item pertanyaan dalam kuesioner adalah reliabel

**Uji Hipotesis**

Pada penelitian kali ini menggunakan analisis jalur untuk menjawab hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya.

Hipotesis	Koefisien	Probabilitas	Keterangan
Ideal Self Congruence → Company Image Attractiveness	0.305	0.000	Signifikan
Ideal Social Self Congruence → Company Image Attractiveness	0.341	0.000	Signifikan
Ideal Self Congruence → Kepuasan Kerja	0.404	0.000	Signifikan
Ideal Social Self Congruence → Kepuasan Kerja	0.055	0.462	Tidak Signifikan
Self Evaluated Job Performance → Kepuasan Kerja	0.205	0.000	Signifikan
Company Image Attractiveness → Kepuasan Kerja	0.257	0.000	Signifikan
Company Image Attractiveness → Komitmen	0.306	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen	0.313	0.000	Signifikan
Alternative Attractiveness → Komitmen	-0.251	0.000	Signifikan
Self Evaluated Job Performance → Turnover intention	-0.047	0.486	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja → Turnover intention	-0.197	0.010	Signifikan
Komitmen → Turnover intention	-0.428	0.000	Signifikan
Alternative Attractiveness → Turnover intention	0.133	0.048	Signifikan

**Hipotesis 1**

- (a) Terdapat hubungan positif signifikan antara *ideal self congruence* dengan ketertarikan seseorang terhadap perusahaan (*company image attractiveness*). Hal ini dapat dilihat pada tabel bahwa nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien jalur sebesar 0.305. Dengan demikian, **hipotesis 1(a) diterima**
- (b) Terdapat hubungan positif signifikan antara *ideal social self congruence* dengan *company image attractiveness*. Nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien jalur sebesar 0.341 maka dapat dikatakan bahwa **hipotesis 1(b) diterima**

**Hipotesis 2**

- (a) Terdapat hubungan positif signifikan antara *ideal self congruence* dengan kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien jalur sebesar 0.404. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **hipotesis 2(a) diterima**.
- (b) Terdapat hubungan positif signifikan antara *ideal self congruence* dengan kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Berdasarkan pada tabel, nilai probabilitas 0.462 dengan koefisien 0.055. Nilai probabilitas yang lebih besar daripada *p value* (0.05) mengindikasikan bahwa **hipotesis 2 (b) ditolak**

**Hipotesis 3**

Terdapat hubungan positif signifikan antara kinerja dengan kepuasan kerja. Nilai probabilitas yang di

bawah *p value* (0.05) yaitu 0.000 dengan koefisien sebesar 0.205 mengindikasikan bahwa **hipotesis 3 diterima**.

**Hipotesis 4**

Terdapat hubungan positif signifikan antara daya tarik perusahaan atau *company image attractiveness* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien sebesar 0.257. Maka dapat dikatakan **hipotesis 4 diterima**.

**Hipotesis 5**

Terdapat hubungan positif signifikan antara daya tarik perusahaan atau *company image attractiveness* terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien sebesar 0.306. Hal tersebut mengindikasikan bahwa **hipotesis 5 diterima**.

**Hipotesis 6**

Terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Nilai probabilitas yang berada di bawah *p value* (0.05) yaitu 0.000 dengan koefisien sebesar 0.313 mengindikasikan bahwa **hipotesis 6 diterima**.

**Hipotesis 7**

Terdapat hubungan negatif signifikan antara *alternative attractiveness* dengan komitmen organisasional. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien sebesar - 0.256. Maka dapat dikatakan bahwa **hipotesis 7 diterima**.

**Hipotesis 8**

Terdapat hubungan negatif signifikan antara kinerja dengan *turnover intention*. Berdasarkan tabel, koefisien sebesar -0.047, nilai probabilitas sebesar 0.486 yang jauh di atas p value mengindikasikan bahwa **hipotesis 8 ditolak**.

**Hipotesis 9**

Terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.010 dengan koefisien sebesar -0.197. Maka dengan kata lain **hipotesis 9 diterima**.

**Hipotesis 10**

Terdapat hubungan negatif signifikan antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*. Berdasarkan tabel, nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan koefisien sebesar -0.428 mengindikasikan bahwa **hipotesis 10 diterima**.

**Hipotesis 11**

Terdapat hubungan positif signifikan antara *alternative attractiveness* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan table, nilai probabilitas sebesar 0.048 dengan koefisien sebesar 0.133, mengindikasikan bahwa **hipotesis 11 diterima**

**V. Diskusi dan Pembahasan**

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa kedua tipe *self congruency* dalam penelitian ini (*ideal* dan *ideal social*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *company image attractiveness*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan adanya kesesuaian antara citra yang dimiliki dengan citra perusahaan cenderung akan semakin menilai suatu perusahaan semakin menarik. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurchisin, dkk (2010) bahwa ketika citra ideal dan ideal sosial karyawan kongruen dengan citra perusahaan maka karyawan akan cenderung untuk menilai perusahaan tersebut lebih menarik daripada karyawan yang tidak memiliki kongruensi dengan citra perusahaan. Selain itu, hasil penelitian kali ini memperkuat hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya (Bhattacharya dan Sen, 2003; Dutton, dkk, 1994). Dalam penelitian tersebut dikatakan ketika seseorang melihat aspirasi dan mimpi-mimpinya terdapat pada suatu objek tertentu maka akan semakin tertarik dengan objek tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa ketika karyawan melihat aspirasi-aspirasi dan mimpi-mimpinya ada pada perusahaan, maka karyawan akan semakin tertarik dengan perusahaan tersebut karena karyawan akan merasa perusahaan dapat mendekatkannya pada kriteria-kriteria ideal.

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa kedua tipe *self congruency* dalam penelitian ini (*ideal* dan *ideal social*) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun hanya *ideal self congruence* yang memiliki pengaruh signifikan. Hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurchisin dkk (2010). Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa *ideal self congruence* tidak signifikan dalam memprediksi kepuasan kerja,

sedangkan *ideal social self congruence* signifikan. Jika ditinjau dari karakteristik responden berdasarkan usia, penelitian kali ini bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Yurchisin dkk (2010). Pada penelitian ini mayoritas responden berusia 25-30 tahun yaitu sebanyak 53%. Sedangkan pada penelitian Yurchisin dkk (2010) mayoritas responden berusia dibawah 24 tahun. Seseorang dengan usia yang cukup muda (dibawah 24 tahun) cenderung memiliki keinginan yang besar untuk diterima dalam suatu kelompok atau lingkungan sosialnya. Yurchisin dkk (2010) juga menyatakan bahwa seseorang dengan usia muda sangat memperhatikan bagaimana orang lain ingin memandang dirinya. Maka dari itu dalam penelitian ini, dengan mayoritas responden berusia 25-30 tahun yang dapat dikatakan bukan berada pada usia yang muda, maka hanya *ideal self congruence* yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Seseorang yang berada pada rentang usia tersebut memiliki kebutuhan *self esteem* yang lebih tinggi daripada yang berusia muda, sehingga ketika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut maka seseorang akan cenderung puas terhadap pekerjaannya (Yurchisin, dkk., 2010).

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan hal yang sama (Babin dan Boles, 1996; Bagozzi, 1980, dan Yurchisin dan Park, 2010). Ketika seseorang mengevaluasi kinerjanya secara positif maka karyawan akan cenderung untuk mengalami kepuasan kerja yang positif pula (Yurchisin dan Park). Hal senada juga diungkapkan oleh Robbins (2003) bahwa kinerja individu akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja individu, semakin tinggi kinerja maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dialami.

Selain itu, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Veloutsou dan Panigyrakis (2004) juga menemukan hal yang serupa. Ketika karyawan merasakan atau mengevaluasi positif kinerjanya maka tingkat kepuasan kerjanya juga positif terutama kepuasan terhadap pencapaian kinerjanya (Veloutsou dan Panigyrakis, 2004). Seperti yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini bukan kepuasan kerja yang bersifat ekstrinsik melainkan kepuasan kerja intrinsik, salah satunya adalah kepuasan terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa *company image attractiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat ketertarikan karyawan terhadap suatu perusahaan maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Yurchisin dkk (2010) mengemukakan pada hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari daya tarik yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi atau perusahaan diawali karena ada kesesuaian antara keduanya sehingga penilaian positif karyawan terhadap daya tarik perusahaan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yurchisin dan Park (2010) bahwa penilaian positif seseorang terhadap daya tarik perusahaan sangat erat kaitannya dengan penilaian kepuasan kerja internal yang mereka rasakan atau dengan kata lain daya tarik perusahaan atau *company image attractiveness* akan berakibat pada kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa *company image attractiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *company image attractiveness* akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian yang sebelumnya (Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Ketika karyawan memberikan penilaian positif terhadap *company image attractiveness* maka hal tersebut akan membuatnya menjadi tertarik dengan perusahaan, sehingga karyawan akan memilih perusahaan tersebut dan bersedia untuk membangun hubungan jangka panjang dengan perusahaan (Yurchisin, dkk., 2010). Dengan kata lain, semakin menarik citra perusahaan di mata karyawan maka karyawan akan berusaha untuk tetap berada di dalam organisasi.

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil dari beberapa penelitian baik dalam konteks *salesperson* ataupun tidak seringkali menunjukkan hasil yang konsisten terhadap hubungan antara kedua hal ini. Hasil dari penelitian ini memperkuat hasil dari beberapa penelitian sebelumnya (Jaramilo, Mulki dan Solomon, 2006; Rutherford, Wei, Park dan Hur, 2012; Schwepker, 2011; Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Ketika karyawan memberikan evaluasi positif mengenai kepuasannya terhadap pekerjaan, mereka akan menunjukkan suatu sikap positif pula pada perusahaan tempatnya bekerja dengan kata lain akan meningkatkan komitmen organisasional. Seorang karyawan akan cenderung untuk lebih terlibat dalam aktifitas organisasi ketika telah mengalami kepuasan dari pekerjaannya.

Dari hasil analisis jalur diperoleh bahwa *alternative attractiveness* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa tersedianya alternatif lain yang lebih menarik akan membuat karyawan enggan untuk melanjutkan hubungan dengan perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa banyak sekali perusahaan perbankan yang ada di Indonesia, hal ini menunjukkan bahwa banyaknya alternatif yang tersedia bagi karyawan. Semakin banyaknya alternatif lain yang ada dan karyawan memberikan penilaian positif terhadap hal tersebut maka karyawan akan cenderung untuk melemahkan komitmen organisasional. Hal ini sama dengan apa yang dikatakan oleh Sager dan Johnston (1989) bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu adanya alternatif lain. Lebih lanjut, Sager dan Johnston (1989) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaannya, *salespeople* selalu bertemu dengan orang lain yang memiliki pekerjaan yang berbeda dengan dirinya. Saat itulah *salespeople* seringkali mendapatkan informasi mengenai banyak hal, termasuk adanya pekerjaan lain atau alternatif lain yang ada. Ketika *salespeople* merasa bahwa alternatif lain lebih menarik daripada pekerjaan saat ini maka akan dapat menurunkan komitmen organisasionalnya.

Berdasarkan hasil dari analisis jalur diperoleh hasil yang bertentangan dengan hipotesis atau dengan kata lain kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika kinerja karyawan berada pada tingkat yang rendah mereka cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Terdapat beberapa alasan yang mungkin mendasari hal tersebut. Pertama apabila dilihat dari

karakteristik responden bahwa sebagian besar responden telah menduduki jabatan yang sama dalam kurun waktu kurang dari 3 tahun. Biasanya, pada kurun waktu tersebut kinerja yang rendah masih akan ditolerir oleh perusahaan dan perusahaan akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki pekerjaannya. Maka dari itu, sangat mungkin jika karyawan yang memiliki kinerja rendah akan tetap bertahan di organisasi untuk memperbaiki kinerjanya. Alasan yang kedua, penilaian kinerja staff marketing pada industri perbankan tidak hanya berdasarkan kinerja individu tetapi juga kinerja tim. Ketika kinerja individu rendah, namun masih bisa ditutupi oleh kinerja tim sehingga karyawan akan cenderung untuk tetap bertahan di organisasi. Hal tersebut disebabkan jika karyawan dengan kinerja rendah memutuskan untuk keluar dari organisasi, karyawan merasa belum tentu untuk mendapatkan rekan kerja yang lebih baik daripada rekan kerjanya saat ini.

Berdasarkan hasil dari analisis jalur, diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil dari beberapa penelitian juga menyatakan hal yang serupa (Gieter dkk., 2011; Jaramilo, Mulki dan Solomon, 2006; Yurchisin, dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2010). Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan berusaha untuk mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan kepadanya. Jaramilo, Mulki dan Solomon (2006) pada hasil penelitiannya mengatakan bahwa ketika karyawan merasa tidak puas maka akan mengakibatkan karyawan tersebut semakin aktif untuk mencari pekerjaan lain sehingga akan meningkatkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan tetap berada di dalam organisasi atau semakin kecil keinginannya untuk keluar dari organisasi.

## VI. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat beberapa cara untuk mengurangi niat untuk keluar *salesperson* dari organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional terbukti secara statistik dapat mengurangi *turnover intention*. Kepuasan kerja karyawan terdiri dari dua hal yaitu kepuasan kerja yang sifatnya ekstrinsik dan kepuasan kerja yang sifatnya intrinsik. Kepuasan kerja ekstrinsik merujuk pada kompensasi, sedangkan kepuasan kerja intrinsik merujuk pada kepuasan terhadap pencapaian dan juga jenjang karir dalam pekerjaannya. Maka dari itu hendaknya perusahaan

Berdasarkan hasil dari analisis jalur, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya (Schwepker, 2001; Yurchisin dkk., 2010; Yurchisin dan Park, 2011). Ketika *salesperson* memiliki komitmen terhadap organisasi yang dicirikan dengan keinginannya untuk semakin terlibat untuk mencapai tujuan organisasi, hal tersebut mengindikasikan bahwa *salespeople* juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi sehingga kecil kemungkinan untuk keluar dari perusahaan. Jadi semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan hasil dari analisis jalur, diperoleh hasil bahwa *alternative attractiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika *salespeople* merasa bahwa banyak alternatif lain yang dinilai cukup menarik maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan semakin tinggi. Begitu pula sebaliknya, ketika alternatif lain yang ada dinilai kurang menarik maka *salespeople* akan memilih untuk bertahan pada pekerjaannya saat ini. Konsep *alternative attractiveness* ini merupakan faktor eksternal dan faktor penarik seseorang untuk melakukan migrasi (Banzal, dkk., 2005). Seseorang atau sekelompok orang akan melakukan migrasi atau perpindahan apabila tempat lain dinilai cukup menarik. Penelitian ini berusaha untuk mengaplikasikan konsep tersebut ke dalam konsep *turnover intention* dan terbukti secara statistik bahwa *alternative attractiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut diperkuat oleh hasil dari beberapa penelitian-penelitian sebelumnya (Banzal, dkk., 2005; Hwang dan Kuo, 2006).



khususnya perbankan dapat memberikan motivasi berupa tantangan untuk mencapai target-target tertentu kepada *salesperson*, selain itu berikan pula reward berupa kenaikan jabatan atau level dari *salesperson*. Hal tersebut tentu akan memotivasi karyawan untuk lebih berkinerja lebih keras lagi.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi komitmen. Jika perusahaan perbankan telah memberikan motivasi serta reward berupa kenaikan jabatan atau jenjang karir yang menjanjikan, maka karyawan akan cenderung untuk semakin terlibat dalam setiap aktifitas organisasi (Yurchisin dan Park, 2010). Di satu sisi, *image* atau citra perusahaan juga

hal penting yang harus diperhatikan. Hal ini terbukti pada penelitian ini bahwa seseorang akan tertarik dengan suatu perusahaan jika perusahaan tersebut memiliki citra yang menarik di mata orang lain. Perusahaan juga harus memahami bahwa citra perusahaan dapat menjadi sarana atau dapat mengakomodasi seseorang untuk semakin dekat dengan kriteria diri yang ideal menurut dirinya. Bahkan dengan citra perusahaan yang positif akan dapat meningkatkan komitmen serta kepuasan kerja bagi karyawannya sehingga akan mengurangi niat karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.

Namun, penting untuk diketahui bahwa adanya faktor eksternal yang dapat membuat karyawan keluar dari perusahaan. Adanya perusahaan lain baik di bidang yang sama ataupun tidak juga memberikan dampak terhadap niat untuk keluar karyawan. Jika karyawan menilai bahwa dengan bekerja di perusahaan lain akan memberikan manfaat yang lebih besar daripada tempatnya bekerja saat ini maka niat untuk keluar dari perusahaan akan semakin tinggi. Perusahaan perlu untuk melindungi karyawannya, terutama karyawan yang memiliki kinerja tinggi. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memenuhi kebutuhan karyawan, kebutuhan karyawan tidak hanya upah atau gaji yang tinggi, tetapi juga mengharapkan pekerjaan yang lebih menantang

serta kemandirian atau kewenangan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Saran bagi akademisi lebih bersifat saran untuk penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini item-item yang digunakan khususnya untuk variabel *ideal self congruence*, *ideal social self congruence*, *company image attractiveness*, *turnover intention* yang cukup sedikit (hanya 3 item) akan mempengaruhi hasil statistik, hendaknya pada penelitian berikutnya menggunakan item-item yang jumlahnya lebih dari 3 item. Kemudian variabel *alternative attractiveness* dalam penelitian kali ini berperan sebagai variabel independen, hendaknya pada penelitian berikutnya variabel tersebut diuji interaksinya dengan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Ketika seseorang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka kemungkinan untuk keluar semakin besar, tetapi apabila tidak ada alternatif lain yang lebih menarik maka karyawan tersebut akan cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan saat ini. Peneliti menyadari bahwa sampel dalam penelitian ini jumlahnya kurang proporsional antar satu bank dengan bank yang lain, hendaknya pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang proporsional yang nantinya dapat diuji perbedaannya.



#### DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, Michael A. (1987). Examination of Avoidable and Avoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72 :382-386
- Assael, Henry. (1998). *Consumer Behavior and Marketing Action*. 6th edition.
- Babin, Barry J., dan James S Boles. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol 72 : 57-75.
- Bagozzi, Richard P. (1980). Performance and Satisfaction in Industrial Sales Force : An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*. Vol 44 : 65-77.
- Bansal, H.S., S.F.Taylor, dan Y.S.James. (2005). "Migrating" to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers' Switching Behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 33: 96-115
- (2004). A-Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Journal of Academy Marketing Science*. Vol 32: 234-250
- Bergkvist, L. dan B.L.Tino. (2010). Two Studies of Consequences and Actionable Antecedents of Brand Love. *Brand Management*. Vol.17: 504-518.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Berry, L.L., J.S.Hensel., dan M.C.Burke. (1976). Improving Retailer For Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*. Vol 3 : 3-14.

- Bhattacharya, C.B., dan S. Sen. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*. Vol 67: 76-88
- Boles, J., dkk. (2007). The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol 22: 311-321
- Brashear, T.G., E. Lepkowska-White, dan C. Chelariu. (2003). An Empirical Test of Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction among Polish Retail Salespeople. *Journal of Business Research*. Vol 56: 971-978.
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. (2011). *Business Research Methods*. 11<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich, dan C.V. Harquail. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol 39: 239-263.
- Ghazali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate terhadap Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Grzeskowiak, S., dan M.J. Sirgy. (2007). Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand Community Belongingness, Brand Loyalty and Consumption Recency. *Applied Research Quality Life*. Vol 2 : 289-304.
- Hair, J. dkk. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7<sup>th</sup> edition. Pearson
- Han, H., W. Kim., dan S.S. Hyun. (2010). Switching Intention Model Development: Role of Service Performances, Customer Satisfaction and Switching Barriers in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 30: 619-629.
- Hawkins, Del I. dkk. (2007). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. 10<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill International Edition.
- Hwang, Ing-San., dan Jyh-Huei Kuo. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. *The Journal of American Academy of Business*. Vol 8 : 254-259.
- Ingram, Thomas N dan K.S. Lee. (1990). Sales Force Commitment and Turnover. *Industrial Marketing Management*. Vol 19: 149-154.
- Jamal, A., dan M.M.H. Goode. (2001). Consumers and Brands : A Study of The Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol 19/7. p. 482-492
- Jaramilo, Fernando., Jay Prakash Mulki., dan Paul Solomon. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 26 : 271-28
- Jones, M.A., D.L. Mothersbaugh, dan S.E. Beatty. (2000). Switching barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*. Vol 76: 259-274
- Locke, Edwin A. (1969). What is Job Satisfaction ? *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 4: 309-336
- Low, G.S., dkk. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*. Vol 35: 587-611
- Lucas, G.H., dkk. (1987). An Empirical Study of Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*. Vol 51: 34-59
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eighth Edition. Irwin/McGraw-Hill : USA. Malar, Lucia dkk. (2011). Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing*. 75(July 2011). p 35-52.



- Marin, L., dan S. Ruiz. (2007). "I Need You Too!" Corporate Identity Attractiveness for Consumers and Their Role of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol 71: 245-260
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol 62: 237-240.
- Mowday, R.R., R.M. Steers, dan L.W. Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 14: 224-247.
- Mulki, Jay Prakash., Fernando Jaramillo., dan Greg W. Marshall. (2007). Lone Wolf Tendencies and Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 27 : 25-38.
- Ping, R.A. (2007). Salesperson-Employer Relationships: Salesperson Responses to Relationship Problems and Their Antecedents. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol 28: 39-57
- (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism and Neglect. *Journal of Retailing*. Vol 69: 320-352
- Podsakoff, Philip M. dkk. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88. p.879-903
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. New Jersey: Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall Inc.
- Rutherford, B., dkk. (2008). The Role of Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitude and Behaviors. *Journal of Business Research*. Vol 62: 1146-1151
- Santoso, Singgih. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM) : Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Sarwono, Jonathan. (2006), *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Setiawan, Ivan Aries., dan Ferdiansyah Ritonga. (2011). *Analisis Jalur dengan Menggunakan Program AMOS*. Suluh Media
- Schwepker Jr, Charles H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Salesforce. *Journal of business Research*. Vol 54: 39-52
- Sirgy, M.J., dan J.S Johar. (1999). Toward An Integrated Model of Self-Congruity and Functional Congruity. *European Advances in Consumer Marketing*. Vol 4: 252-256.
- Sirgy, M Joseph. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*. Vol 9: 287-299.
- Spiro, Rosann L., dan Barton A. Weitz. (1990). Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*. Vol 27: 61-6 Solimun. (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan AMOS*. Penerbit IKIP Malang
- Sutrisno, Hadi. (1991). *Metodologi Research Jilid I*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Veloutsou, Cleopatra A., dan George G Panigyrakis. (2004). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal of Marketing Management*. Vol 20 : 105-131.
- Wieseke, J., dkk. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*. Vol 73: 123-145
- www.portalhr.com (diakses pada 10 Juli 2012)
- Yurchisin, J., J. Park, dan M. O'Brien. (2010). Effects of Ideal Image Congruence and Organizational Commitment on Employee Intention to Leave. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol 17: 406-414
- Yurchisin, J., dan J.Park. (2010). Effects of Retail Store Image Attractiveness and Self-Evaluated Job Performance on Employee Retention. *Journal of Business Psychology*. Vol 25: 441-450