Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis
Volume 14, Nomor 1, Januari 2023

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

Pengaruh *Person-Organization Fit* dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi

The Effect of Person-Organization Fit and Job Satisfaction on Turnover Intention with Organizational Culture as a Mediation Variable

Diah Ayu Pawestri[1)], **Yustina Erti Pravitasmara Dewi**[1*)]
[1)]Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Kota Salatiga, Indonesia
**e-mail korespondensi: yustina.dewi@uksw.edu*

Info Artikel

Riwayat Artikel :
Diterima: 13 Mei 2022
Disetujui: 23 Januari 2023
Dipublikasikan: Januari 2023

Nomor DOI
10.33059/jseb.v14i1.5342

Cara Mensitasi :
Pawestri, D. A., & Dewi, Y. E. P. (2023). Pengaruh *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(1), 177-187. doi: 10.33059/jseb.v14i1.5342.

Abstrak

Keefektifitasan organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja, tetapi perusahaan perlu memperhatikan perilaku karyawannya secara luas. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir keinginan karyawan berpindah kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dimana responden sejumlah 96 orang. Penelitian *explanatory* ini menggunakan dengan uji validitas, uji reliablitas, analisis regresi linier berganda, analisis jalur, dan *sobel test.* Hasil empiris yang diperoleh menunjukkan secara parsial, baik *person-organization fit*, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil lain menunjukkan budaya organisasi terbukti menjadi mediasi pada jalur pengaruh dari *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, *Person-Organization Fit*, *Turnover Intention*.

Article Info

Article History :
Received: 13 May 2022
Accepted: 23 January 2023
Published: January 2023

DOI Number :
10.33059/jseb.v14i1.5342

How to cite :
Pawestri, D. A., & Dewi, Y. E. P. (2023). Pengaruh *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(1), 177-187. doi: 10.33059/jseb.v14i1.5342.

Abstract

Organizational effectiveness is not only supported by the success of employees' work tasks, but companies need to pay attention to the behavior of their employees broadly. This is done to minimize the desire of employees to change jobs. The purpose of this study was to determine the effect of person-organization fit and job satisfaction on turnover intention with organizational culture as a mediation variable. Primary data was collected through a questionnaire in which the respondents were 96 people. This explanatory research uses validity test, reliability test, multiple linear regression analysis, path analysis, and sobel test. The empirical results obtained show that partially, both person-organization fit, job satisfaction and organizational culture have a significant effect on turnover intention. Other results show that organizational culture is proven to be a mediation in the influence of person-organization fit and job satisfaction on turnover intention.

Keywords: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Person-Organization Fit, Turnover Intention.*

2614-1523/©2023 The Authors. Published by Fakultas Ekonomi Universitas Samudra.
This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

PENDAHULUAN

Tingkat *turnover* yang tinggi pada karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Penyebab lain karyawan keluar dari suatu pekerjaan, mungkin karena keadaan yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidak puasan dalam bekerja). Adanya ketidak puasan karyawan ditempat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti upah atau gaji yang diterima tidak sesuai, kurangnya kesempatan pengembangan karir, jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan keterampilan, struktur organisasi yang kurang jelas, dan lain sebagainya (Robbins, 2009). Pandangan karyawan juga mempengaruhi karyawan dalam mencari alternatif pekerjaan baru untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih baik.

Meningkatnya *turnover intention* ini terjadi juga pada PT. XYZ, suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen yang di ekspor ke luar negeri. Keinginan untuk keluar pada perusahaan ini paling banyak dilihat dari karyawan divisi produksi karena dalam memenuhi permintaan ekspor, perusahaan ini memerlukan penyerapan tenaga kerja yang banyak serta membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan menjahit. Faktor inilah yang mengakibatkan perusahaan tersebut sering mengalami *turnover intention*, dimana para karyawan merasa tidak kuat dengan pekerjaan yang harus mereka kerjakan, selain juga karena adanya target dari perusahaan yang harus terpenuhi. Kondisi ini menyebabkan perusahaan kekurangan tenaga penjahit dan akan menghambat proses produksi, yang nantinya akan mengganggu kinerja perusahaan. Tabel 1 menunjukkan data jumlah *turnover* karyawan divisi produksi PT. XYZ yang terjadi sepanjang Tahun 2015 sampai 2019.

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan Divisi Produksi PT. XYZ

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar
2015	1378	78
2016	1554	100
2017	1891	135
2018	2051	150
2019	2559	250

Sumber: Data primer (diolah), 2020.

Berdasarkan Tabel 1 terlihat dilihat dari tahun ke-tahun jumlah karyawan yang keluar semakin bertambah. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis, alasan yang memicu karyawan keluar atau mempunyai niat untuk keluar dengan sukarela (*voluntary turnover intention*) yaitu ketidak sesuaian dari aturan atau norma-norma yang berlaku di perusahaan dengan tipe kepribadian tiap-tiap individu. Kondisi ini menyebabkan kinerja yang dilakukan oleh karyawan tidak dapat terselesaikan dengan maksimal.

TELAAH LITERATUR

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela, ataupun pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri (Minarsih *et al*., 2016; Robbins, 2009). *Turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela dari tempat kerja saat ini.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

Faktor pertama yang dinilai bisa mempengaruhi *turnover intention* yang dimiliki karyawan adalah *person-organization fit*. Kondisi *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian atau kecocokan antara individu dengan organisasi (Astuti, 2010). Secara umum, *person-organization fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dan organisasi tempat ia bekerja (Jutras & Mathieu, 2016). Kesesuaian kerja bisa diwujudkan ketika proses seleksi karyawan dimulai. Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis pertama dalam penelitian ini:

H1: *Person-organization fit* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Faktor kedua yang dinilai bisa mempengaruhi *turnover intention* yang dimiliki karyawan adalah kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt *et al*., 2009). Hom *et al*. (2004) berargumen bahwa semakin tinggi kepuasan bekerja seseorang maka semakin rendah kecenderungannya untuk berhenti kerja atau melakukan *turnover intention*; selanjutnya, jika semakin rendah derajat *turnover intention* dalam diri karyawan maka akan semakin rendah pula angka *turnover* yang terjadi di dalam perusahaan. Artinya, bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan akan pekerjaannya, maka semakin rendah kemungkinan dia untuk keluar. Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis kedua dalam penelitian ini:

H2: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Dalam penelitian ini juga dianalisis bagaimana pengaruh dari *person-organization fit* terhadap budaya organisasi. Hal ini dilakukan karena karyawan dikatakan memiliki *person-organization fit* jika ia memiliki keterikatan dan kesesuaian prinsip, norma atau nilai dengan organisasinya (Kristof, 1996). Karyawan dengan *person-organization fit* yang tinggi biasanya akan merasa nyaman saat bekerja (Meglino *et al*., 1989). Rasa aman dan keharmonisan yang terjalin dengan baik pada lingkungan kerja akan membuat karyawan lebih menyatu dengan organisasi dan meningkatkan kesesuaian karakteristik pribadi dengan organisasi (*culture personality congruence*). Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini:

H3: *Person-organization fit* berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga menganalisis bagaimana pengaruh dari kepuasan kerja terhadap budaya organisasi. Hal ini dilakukan karena budaya organisasi atau budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang diberlakukan dalam organisasi dan dijadikan sebagai filosofi kerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan norma atau nilai yang mengarahkan perilaku dari para anggota organisasi (Luthans, 2009). Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis keempat dalam penelitian ini:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Faktor ketiga yang dinilai bisa mempengaruhi *turnover intention* yang dimiliki karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain (Arianty, 2014). Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang kuat maka dinilai dapat menekan tingkat *turnover intention*. Budaya organisasi memiliki dampak kuat serta mendalam pada kinerja karyawan yang membantu karyawan untuk memperoleh kepuasan diri, yang menyebabkan peningkatan produktivitas (Haggala & Jayatilake, 2017). Kondisi ini dinilai bisa mengurangi *turnover intention* yang terjadi di dalam perusahaan. Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis kelima dalam penelitian ini:

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

H5: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *tunover intention*

Berkenaan dengan pengaruh tidak langsung, penelitian ini menganalisis bagaimana peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada jalur pengaruh dari *person-organization fit* terhadap *turnover intention*. Karyawan dikatakan memiliki *person-organization fit* jika dirinya memiliki keterikatan dan kesesuaian prinsip, norma atau nilai dengan organisasinya. Individu yang memiliki sistem nilai serupa cenderung berperilaku dan merasakan rangsangan eksternal dengan cara yang sama yang memungkinkan mereka untuk lebih efisien dalam bekerja, sehingga keinginan karyawan untuk keluar dapat diminimalisir (Meglino *et al*., 1989; Kristof, 1996). Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis keenam dalam penelitian ini:

H6: Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh antara *person-organization fit* terhadap *turnover intention*.

Terakhir, penelitian ini menganalisis bagaimana peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada jalur pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja yang rendah merangsang pikiran karyawan untuk mempertimbangkan agar berhenti dari pekerjaan, sehingga *turnover intention* diprediksi oleh kepuasan kerja (Hom *et al.*, 1984). Budaya (*culture*) dapat dikatakan memberi pedoman kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi atau budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang diberlakukan dalam organisasi dan dijadikan sebagai filosofi kerja karyawan (Luthans, 2009). Dengan demikian, bisa dinyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma atau nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Berdasarkan penjabaran ini, maka dimunculkan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini:

H7: Budaya organisasi mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa pengujian. Pertama, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dijalankan untuk mengukur sejauh mana pernyataan–pernyatan yang diajukan dalam kuesioner bisa mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Ridho & Susanti, 2019). Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk tujuan mengetahui konsistensi data yang digunakan (Umar, 2008).

Tahap berikutnya adalah melakukan analisis regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi arah dan besaran pengaruh dari masing-masing variabel independen yang dianalisis terhadap variabel independen (Umar, 2008). Selanjutnya, dilakukan analisis jalur (*path analysis*) dan *sobel test*. Kedua uji dijalankan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Tahapan pengujian dalam penelitian ini dijalankan dengan dibantu *software* SPSS 21 (*Statistical Package for Social Science*) *for Windows* dalam mengolah datanya untuk proses analisis mendalam.

HASIL ANALISIS

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Tahap awal adalah melakukan uji validitas. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa semua

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

item pertanyaan (*person organization fit*, kepuasan kerja, *turnover intention* dan budaya organisasi) memiliki kriteria valid dengan nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel dan nilai positif untuk semua butir pertanyaan atau indikator tersebut; sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dimana sudah teruji ketepatannya untuk mengukur data. Berikutnya, hasil penelitian atas uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dari semua item pertanyaan lebih besar dari 0,60; sehingga semua variabel dinyatakan reliabel dimana instrumen tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tahap berikutnya adalah melakukan analisis regresi linier berganda sekaligus menguji hipotesis yang dimunculkan berkenaan dengan pengaruh langsung antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen. Langkah ini dijalankan dua kali, dimana Model I menganalisis hubungan antara *person-organization fit* dan kepuasan kerja sebagai variabel independen terhadap budaya organisasi sebagai variabel dependen; kemudian, Model II menganalisis hubungan antara *person-organization fit*, kepuasan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap *turnover intention* sebagai variabel dependen.

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis regresi berganda Model I, dimana diperoleh bahwa baik *person-organization fit* (B_1 = 0,322) ataupun kepuasan kerja (B_2 = 0,496) memiliki pengaruh bernilai positif terhadap budaya organisasi. Hasil ini menyatakan bahwa apabila salah satu dari kedua variabel independen mengalami peningkatan, maka akan mendorong pelaksanaan budaya organisasi yang semakin baik. Hasil uji parsial dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa kedua variabel independen pada model ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Secara spesifik, nilai uji parsial untuk *person-organization fit* (Sig. t_1 = 0,007) berada dibawah 0,05 sehingga dinyatakan bahwa hipotesis pertama (H1) dapat dibuktikan kebenarannya. Berikutnya, nilai uji parsial untuk kepuasan kerja (Sig. t_2 = 0,000) berada dibawah 0,05 sehingga dinyatakan bahwa hipotesis pertama (H2) juga dapat dibuktikan kebenarannya.

Tabel 3 menunjukkan hasil analisis regresi berganda Model II, dimana diperoleh bahwa baik *person-organization fit* (B_1 = 0,070), kepuasan kerja (B_2 = 0,076) ataupun budaya organisasi (B_3 = 0,341), memiliki pengaruh bernilai positif terhadap *turnover intention*. Hasil ini menyatakan bahwa apabila salah satu dari ketiga variabel independen mengalami peningkatan, maka akan mempertinggi *turnover intention*. Hasil uji parsial dalam Tabel 3 juga menunjukkan bahwa ketiga variabel independen pada model ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai uji parsial untuk *person-organization fit* (Sig. t_1 = 0,041) berada dibawah 0,05 sehingga dinyatakan hipotesis ketiga (H3) dapat dibuktikan kebenarannya; nilai uji parsial untuk kepuasan kerja (Sig. t_2 = 0,001) berada dibawah 0,05 sehingga dinyatakan hipotesis keempat (H4) juga dapat dibuktikan kebenarannya; dan, nilai uji parsial untuk budaya organisasi (Sig. t_3 = 0,000) berada dibawah 0,05 sehingga dinyatakan hipotesis kelima (H5) juga dapat dibuktikan kebenarannya.

Tabel 3 juga menunjukkan hasil uji simultan dimana diperoleh nilai Sig. F sebesar 0,000 adalah kurang dari 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa ketiga variabel independen dalam model kedua ini secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai R-*Squared* sebesar 0,871 menjelaskan bahwa ketiga variabel independen dalam model kedua ini mampu menjelaskan variasi atas *turnover intention* sebesar 87,1 persen; sementara sisanya sebesar 12,9 persen menjelaskan bahwa masih ada variabel-variabel independen lainnya yang tidak dicakup dalam model kedua ini tetapi dipandang juga bisa mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Model I

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig. t
(Constant)	6.614	1.707		3.758	.000
Person-Organization Fit	.322	.118	.210	2.735	.007
Kepuasan kerja	.496	.059	.646	8.409	.000
R Square	.604				

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Model II

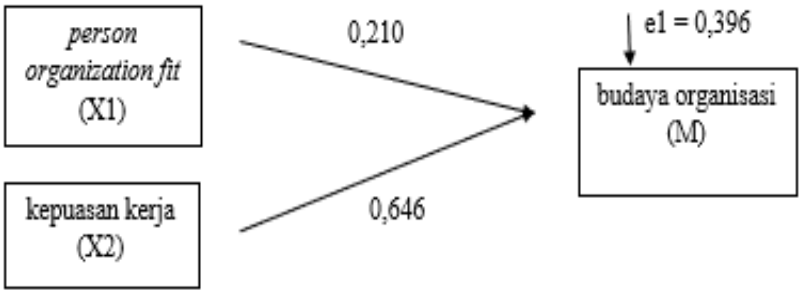
Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig. t
(Constant)	-1.171	.504		-2.322	.022
Person-Organization Fit	.070	.034	.205	2.068	.041
Kepuasan kerja	.076	.022	.711	3.504	.001
Budaya Organisasi	.341	.029	.095	11.944	.000
R Square	.871				
Adjusted R Square	.867				
F-hitung	206.832				
Sig. F	.000				

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Analisis Jalur dan Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

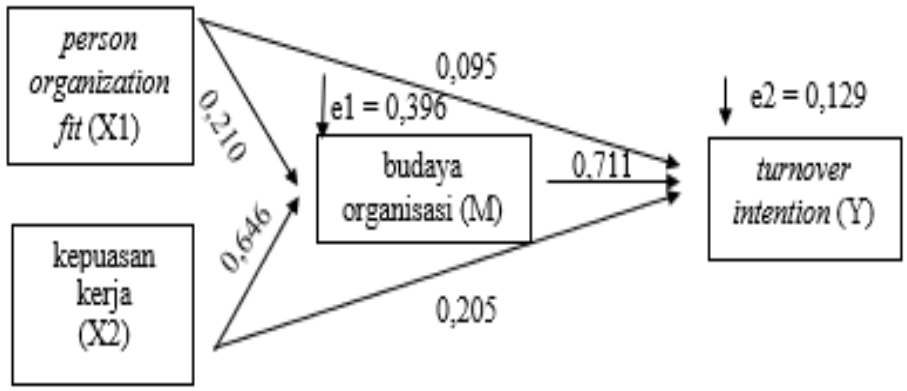
Tahap ketiga adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*) sekaligus menguji hipotesis yang dimunculkan berkenaan dengan pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediasi. Pada bagian analisis ini digunakan nilai *standardized coefficients* dari setiap variabel independen baik pada Model I maupun Model II, serta menghitung nilai R-*Square* masing-masing model secara lebih lanjut. Untuk memperkuat hasil yang diperoleh, maka pada bagian akhir digunakan teknik *Sobel test*.

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai *standardized coefficients* untuk *person-organization fit* sebesar 0,210; sementara nilai untuk kepuasan kerja sebesar 0,646. Selanjutnya, dengan menggunakan nilai R-*Square* dihitung nilai *e1* dengan rumus *e1* = √(1 - 0,604) = 0,396. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I seperti terlihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Jalur Model I
Sumber: Data primer (diolah), 2022.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)



Gambar 2. Diagram Jalur Model II
Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Berikutnya, berdasarkan Tabel 3 diperoleh nilai *standardized coefficients* untuk *person-organization fit* sebesar 0,205; sementara nilai untuk kepuasan kerja sebesar 0,711; dan, nilai untuk budaya organisasi sebesar 0,095. Selanjutnya, dengan menggunakan nilai R-*Square* dihitung nilai *e2* dengan rumus *e2* = √(1 - 0,871) = 0,129. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II seperti terlihat dalam Gambar 2.

Pengaruh langsung yang diberikan *person organization fit* terhadap *turnover intention* sebesar 0,095. Sedangkan pengaruh tidak langsung *person organization fit* melalui budaya organisasi terhadap *turnover intention* adalah perkalian antara nilai beta *person organization fit* terhadap budaya organisasi dan nilai beta budaya organisasi terhadap *turnover intention* yaitu: 0,210 x 0,711 = 0,149. Maka pengaruh total yang diberikan *person organization fit* terhadap *turnover intention* adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: 0,095 + 0,149 = 0,244. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,095 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,149, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung *person organization fit* melalui budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh langsung yang diberikan *person organization fit* terhadap *turnover intention* sebesar 0,205. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja melalui budaya organisasi terhadap *turnover intention* adalah perkalian antara nilai beta kepuasan kerja terhadap budaya organisasi dan nilai beta budaya organisasi terhadap *turnover intention* yaitu: 0,646 x 0,711 = 0,459. Maka pengaruh total yang diberikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: 0,210 + 0,459 = 0,669. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,205 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,459, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kepuasan kerja melalui budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Untuk menguji hipotesis yang berkenaan dengan pengaruh tidak langsung maka dilakukan *Sobel test*. Untuk menguji hipotesis keenam (H6), dikalkulasi *Sobel test* untuk variabel *person-organization fit* sebagai berikut:

$$S_{\alpha b} = \sqrt{(b^2 S\alpha^2) + (\alpha^2 Sb^2) + (S\alpha^2 Sb^2)}$$

$$S_{\alpha b} = \sqrt{(0{,}341 \text{x} 0{,}118)^2 + (0{,}322 \text{x} 0{,}029)^2 + (0{,}118 \text{x} 0{,}02)^2}$$

$$S_{\alpha b} = 0{,}0411$$

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

$\alpha b = 0{,}341 \times 0{,}322 = 0{,}1098$

$X_1 = \frac{0{,}1098}{0{,}0411} = 2{,}671$

$X_1 = 2{,}671 > 1{,}986$

Dari hasil *Sobel test* dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat memediasi variabel *person organization fit* terhadap *turnover intention*, karena nilai *Sobel test* yang diperoleh lebih besar dari nilai *t*-tabel, yaitu 2,671 > 1,986. Dengan demikian, H6 dinyatakan dapat dibuktikan secara statistik.

Berikutnya, untuk menguji hipotesis ketujuh (H7), dikalkulasi *Sobel test* untuk variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

$S_{\alpha b} = \sqrt{(b^2 S\alpha^2) + (\alpha^2 Sb^2) + (S\alpha^2 Sb^2)}$

$S_{\alpha b} = \sqrt{(0{,}341 \times 0{,}118)^2 + (0{,}322 \times 0{,}029)^2 + (0{,}118 \times 0{,}02)^2}$

$S_{\alpha b} = \sqrt{(0{,}341 \times 0{,}059)^2 + (0{,}496 \times 0{,}029)^2 + (0{,}059 \times 0{,}029)^2}$

$S_{\alpha b} = 0{,}0244$

$ab = 0{,}341 \times 0{,}496 = 0{,}1691$

$X_2 = \frac{0{,}1691}{0{,}0244} = 6{,}930$

$X_2 = 6{,}930 > 1{,}986$

Dari hasil *Sobel test* dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat memediasi variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, karena nilai *Sobel test* yang diperoleh lebih besar dari nilai *t*-tabel, yaitu 6,930 > 1,986. Dengan demikian, H7 dinyatakan dapat dibuktikan secara statistik.

Pembahasan

Hasil pertama yang diperoleh dalam penelitian ini membuktikan bahwa *person-organization fit* berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*, dimana hasil ini dapat mengindikasikan bahwa karyawan harus mempunyai kecocokan dengan organisasi tersebut. Lingkungan yang seperti ini akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan senang bergaul dalam lingkungan organisasi ini, sehingga karyawan tidak akan berfikir untuk keluar dari perusahaan tersebut. Hasil ini sejalan dengan argumen yang dikemukakan oleh Jutras & Mathieu (2016) bahwa kecocokan yang terjadi antara individu dan organisasi dimulai dari pertama kali pembukaan penerimaan karyawan baru di perusahaaan. Kondisi tersebut disebabkan oleh calon karyawan pastinya bisa melihat terlebih dahulu kecocokan yang ada antara calon karyawan dengan perusahaan yang akan dilamar.

Hasil penelitian kedua membuktikan adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan model dari Hom *et al*. (1984) yang menyatakan bahwa *turnover intention* diprediksi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang rendah dapat merangsang pikiran karyawan untuk membuat pertimbangan berhenti dari pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hom *et al*. (1984) tersebut, dimana kepuasan kerja yang terwujud dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas. Adanya kepuasan kerja dapat menjaga loyalitas karyawan dan menurunkan *turnover intention*, sehingga terwujud kondisi peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya berpotensi efektif untuk penurunan karyawan pindah ke perusahaan lain.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

Hasil berikutnya yang diperoleh dari penelitian ini yaitu pembuktian adanya pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mengarah pada kesepakatan yang lebih tinggi di antara individu, tingkat konsistensi yang tinggi dalam perilaku, kekompakan, loyalitas, komitmen organisasi, serta pengurangan tingkat *turnover* dalam perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penjelasan Haggala & Jayatilake (2017) bahwa budaya organisasi memiliki dampak kuat serta mendalam pada kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat membantu karyawan untuk memperoleh kepuasna diri, yang menyebabkan peningkatan produktivitas. Kondisi ini selanjutnya akan mendorong terjadinya penurunan besaran *turnover intention* di dalam perusahaan.

Hasil penelitian keempat yang diperoleh membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari *person-organization fit* terhadap budaya organisasi. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa *person-organization fit* menjadi salah satu aspek penting yang dapat meningkatkan perilaku budaya organisasi dalam organisasi. Lebih jauh, untuk mendapatkan perilaku budaya organisasi lebih cepat maka organisasi perlu memperhatikan kecocokan seseorang bukan hanya dalam konteks pekerjaan saja, melainkan dengan organisasi secara keseluruhan. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penjelasan oleh Kristof (1996) yaitu bahwa karyawan dikatakan memiliki *person-organization fit* jika dirinya memiliki keterikatan dan kesesuaian prinsip, norma atau nilai dengan organisasinya tersebut. Kondisi ini akan memperkokoh kemanfaatan budaya organisasi tersebut.

Hasil penelitian berikutnya yang diperoleh menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap budaya organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya (*culture*) dapat memberi pedoman kepada karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penjelasan dari Luthans (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang diberlakukan dalam organisasi dan dijadikan sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi dengan demikian dapat menjadi norma atau nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Berkenaan dengan aspek pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini membuktikan adanya peran dari budaya organisasi sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan argumen milik Jutras & Mathieu (2016) yang menyatakan bahwa kecocokan yang terjadi antara individu dan organisasi bisa dimulai dari pertama kali pembukaan penerimaan karyawan baru di perusahaaan. Kondisi ini dinilai disebabkan oleh calon karyawan yang pastinya bisa melihat terlebih dahulu kecocokan yang ada antara calon karyawan dengan perusahaan yang akan dilamar. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penjelasan dari Kristof (1996) serta Meglino *et al*. (1989) bahwa karyawan dikatakan memiliki *person-organization fit* jika ia memiliki keterikatan dan kesesuaian prinsip, norma atau nilai dengan organisasinya. Individu yang memiliki sistem nilai serupa cenderung berperilaku dan merasakan rangsangan eksternal dengan cara yang sama yang memungkinkan mereka untuk lebih efisien dalam bekerja, sehingga keinginan karyawan untuk keluar dapat diminimalisir.

Hasil kedua yang diperoleh dalam penelitian ini berkenaan dengan jalur pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa budaya organisasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penjelasan Hom *et al*. (1984) bahwa *turnover intention* diprediksi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang rendah merangsang pikiran karyawan untuk mempertimbangkan agar berhenti dari pekerjaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan argumen Hom *et al*. (1984) berikutnya dimana kepuasan kerja dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan demikian, untuk

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

dapat menjaga loyalitas karyawan dan menurunkan *turnover intention*, maka perusahaan harus selalu berupaya meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan, karena upaya ini berpotensi efektif untuk menurunkan jumlah karyawan pindah ke perusahaan lain.

SIMPULAN

Hasil *path analysis* pada penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung, baik *person-organization fit*, kepuasan kerja dan budaya organisasi, terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berkenaan dengan pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi terbukti berperan secara signifikan sebagai pemediasi baik pada jalur pengaruh antara *person-organization fit* terhadap *turnover intention*, maupun pada jalur pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah kurang adanya literatur yang menjelaskan pengaruh dari masing–masing variabel, yaitu *person-organization fit* dan kepuasan kerja, terhadap *turnover intention* melalui budaya organisasi. Selain itu, belum adanya penelitian yang menggabungkan variabel *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui budaya organisasi. Karenanya, para peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel-variabel yang lebih banyak sehingga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Melalui upaya itu, hasil penelitian nantinya dapat digunakan sebagai bahan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang serupa, dan memberikan hasil penelitian selanjutnya lebih baik.

REFERENSI

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior*: *Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Companies.

Astuti, S. D. (2010). Model person-organization fit (p-o fit model) terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, *17*(1), 43–60. https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/325.

Haggalla, Y. & Jayatilake, L. V. K. (2017). Study on organizational culture and turnover intention in international information technology firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, *4*(2), 47–63. http://repository.kln.ac.lk/handle/123456789/15499.

Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley (1977) model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237.

Jutras, R., & Mathieu, C. (2016). Person-organization fit relationship with job satisfaction and turnover: The mediating influence of leader-member exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, *15*(1), 71-84. https://www.proquest.com/openview/c8d0983fd8134db1c7fda8694ccaaf92/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its coceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.

Luthans, F. (2009). *Perilaku organisasi*. Andi Offset.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test O. *Journal of Applied Psychology*, *74*(3), 424-432. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 28/E/KPT/2019)

Minarsih, M. M., Halimah, T. N., & Fathoni, A. (2016). Lingkungan kerja terhadap turnover intention pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management*, *2*(2), 1-16. http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/606.

Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *14*(02), 3909. http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/189.

Ridho, M., & Susanti, F. (2019). Pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang. *Laporan Penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP.

Robbins, S. P. (2009). *Manajemen* (*edisi kesepuluh*). Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (*13th Edition*). Prentice Hall Publishers.

Umar, H. (2008). *Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan: Paradigma positivistik dan berbasis pemecahan masalah*. Raja Grafindo Persada.