

**PERSON-ORGANIZATION FIT, KEPUASAN KERJA,
DAN TURNOVER INTENTION: STUDI EMPIRIS PADA KARYAWAN GENERASI Y
INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA**

Heny Octaviani¹
(Universitas Indonesia)

ABSTRACT

The object of this study is to analyze the influence of person-organization fit toward turnover intention and job satisfaction as mediating variable in the Generation Y banking industry employees in Indonesia. The sample used in this study was 62 people who are classified as Generation Y. Results from this study indicate that the variable person-organization fit has a positive and significant impact on job satisfaction. Job satisfaction variables also have a significant negative effect toward turnover intention. In addition this study, shows that the influence of person-organization fit toward turnover intention is mediated by job satisfaction.

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

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan. Persaingan bisnis yang semakin ketat berdampak terhadap peningkatan pencarian karyawan yang bertalenta untuk memberi kontribusi bagi kesuksesan karyawan. Namun, mempertahankan karyawan tersebut merupakan tantangan yang besar bagi perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Towers Watson *Global Workforce Study* ditemukan bahwa 70% dari perusahaan di Indonesia menganggap mempertahankan karyawan merupakan tantangan terbesar (Chandra, 2014).

Berdasarkan laporan yang dilakukan oleh Hay Group pada tahun 2013 tingkat keluar-masuknya karyawan di Indonesia mencapai 25,8 % dan menjadi negara dengan tingkat keluar masuk karyawan tertinggi nomer tiga di dunia (Hay Group Indonesia, 2014). Fenomena keluar-masuknya karyawan atau *turnover* tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Mobley (1982) menegaskan bahwa kerugian tersebut disebabkan oleh besarnya biaya yang ditimbulkan dari usaha organisasi untuk merekrut kembali orang-orang baru yang memiliki kompetensi serupa atau lebih baik untuk menggantikan karyawan yang keluar.

¹ Universitas Indonesia

Industri perbankan pun menganggap karyawannya sebagai *comparative value* yang akan memainkan peranan penting bagi kesuksesan perusahaan. Karyawan di industri perbankan merupakan *first line defense* dalam menghadapi kompetisi yang semakin tinggi (Joyosumarto, 2015). Industri perbankan merupakan industri keuangan yang kegiatan utamanya ialah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit.

Industri perbankan di Indonesia mengalami perkembangan pesat. Peningkatan kompetisi perbankan di Indonesia mulai terlihat sejak adanya keterbukaan perbankan Indonesia yang dimulai dengan dikeluarkannya kebijakan pada 1 Juni 1983 (PAKJUN) guna memoderenisasi perbankan dan paket kebijakan Oktober atau PAKTO pada tanggal 27 Oktober 1988 (Widyastuti dan Armanto, 2013). Hal tersebut menyebabkan adanya peningkatan signifikan pada jumlah bank di Indonesia. Semakin banyak jumlah perusahaan yang terlibat dalam industri ini maka akan semakin meningkatkan persaingan yang ada. Masing-masing bank berusaha untuk memberikan produk dan layanan terbaik kepada masyarakat untuk meningkatkan *market share*.

Dalam rangka meningkatkan loyalitas dan jumlah konsumennya dari persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan, bank bukan hanya perlu untuk memberikan produk-produk yang menarik dan mengedepankan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumennya, tetapi juga dengan adanya peningkatan kualitas melalui peningkatan sumber daya manusia yang dimiliki. Namun, perlu dipahami bahwa industri perbankan merupakan industri dengan lingkungan kerja yang dianggap memiliki potensi stres kerja tinggi. Tuntutan kerja yang melebihi kapasitas waktu yang dimiliki, tekanan yang besar, dan pekerjaannya yang penuh tantangan merupakan faktor yang dianggap sebagai sumber penyebab terjadinya stres kerja di kalangan karyawan industri perbankan. Hal itulah yang menyebabkan tingkat *turnover* industri perbankan tinggi.

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Hay Group, industri finansial, termasuk di dalamnya industri perbankan, menduduki peringkat ke empat terkait *turnover* tertinggi pada tahun 2012 dengan presentasi sebesar 8% setelah industri perlengkapan industri, konstruksi dan material, serta industri komunikasi (Irawan, 2013). Selanjutnya, pada tahun 2014 survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (PWC) menunjukkan hasil bahwa terdapat peningkatan tingkat turnover karyawan di industri perbankan mencapai 15%. Tingginya angka tersebut karena permintaan karyawan di sektor tersebut yang masih tinggi, tetapi pasokan yang tersedia masih minim (PWC, 2015). Tantangan lainnya yang akan dihadapi ialah bagaimana mempertahankan Generasi Y yang masuk sebagai angkatan kerja baru di industri perbankan. Generasi Y mengarah kepada orang-orang

yang lahir pada tahun 1979 hingga 1994 yang saat ini berumur 21 hingga 36 tahun (Martin, 2005; Loughlin & Barling, 2001).

Di Indonesia terdapat lebih dari 80 juta Generasi Y pada tahun 2010 dan akan meningkat menjadi 90 juta jiwa pada tahun 2030. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa 33% dari populasi karyawan di Indonesia berasal dari Generasi Y pada tahun 2014 (Maretha, 2014). Generasi Y sebagai karyawan dinilai memiliki karakteristik dan etika kerja yang jauh berbeda dengan angkatan kerja sebelumnya (McGuire, Todnem, Hutchings, 2007). Generasi Y memiliki karakteristik yang kreatif, memiliki keinginan yang besar untuk belajar, dan terbuka terhadap tantangan. Karakteristik tersebutlah yang mengarahkan pada kinerja yang tinggi (Qian, Shi, Zhou, 2015).

Di sisi lain, Generasi Y memiliki tuntutan yang besar terkait lingkungan kerja, seperti teknologi yang digunakan, sistem umpan balik, sistem kompensasi, dan benefit yang sesuai. Ketika mereka tidak mendapatkan sesuai yang diharapkan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dari karyawan tersebut. Karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan dan cenderung tidak menyukai pekerjaan yang bersifat berulang-ulang yang mengarahkan generasi Y sebagai karyawan mudah untuk keluar dari pekerjaannya (Glass, 2007; Martin, 2005). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Swiggard (2011) menegaskan bahwa generasi Y memiliki kecenderungan dua kali lipat lebih besar dari generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Tingkat keluarnya karyawan generasi Y memberikan dampak cukup besar bagi organisasi terkait dengan produktivitas serta biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan program pengembangan karyawan generasi Y. Penelitian yang dilakukan *Employee Policy Foundation* menjelaskan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi sebesar 13.355\$ per karyawan yang keluar dari tempat ia bekerja.

Dalam mewujudkan strategi dalam mempertahankan dalam menangani generasi Y dibutuhkan adanya pertukaran keinginan antara karyawan dengan perusahaan. Salah satu upaya untuk mempertahankan karyawan generasi Y ialah dengan memperhatikan *person-organization fit*, dimana diperlukan adanya kesesuaian nilai yang dianut oleh karyawan dengan nilai yang diimplementasikan dalam suatu perusahaan.

Kristof-Brown, Zimmerman dan Johnson (2005) mendefinisikan *person-organization fit* sebagai kesesuaian antara karyawan dan organisasi yang terjadi ketika terdapat entitas yang menyediakan apa yang dibutuhkan oleh kedua belah pihak atau memiliki kesamaan terkait karakteristik fundamental. Kristof-Brown, Zimmerman dan Johnson (2005) melihat *person-organization fit*

merupakan kunci utama untuk mengurangi tingkat *turnover*. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, individu akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, berpindah pekerjaan secara internal, atau mengganti posisinya. Namun, ketika terdapat ketidaksesuaian antarkaryawan dengan organisasi maka karyawan cenderung akan meninggalkan organisasi tempat ia bekerja.

Selain itu, Wheeler, Gallagher, Brouher, Sablynski (2007) menegaskan bahwa adanya kesesuaian antara karyawan dengan organisasi merupakan hal yang penting untuk mengurangi tingkat keluarnya karyawan. Lebih lanjut lagi, Wheeler, Gallagher, Brouher, dan Sablynski (2007) menunjukkan bahwa diperlukan adanya peningkatan *person-organization fit* untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka mengurangi tingkat keinginan karyawan keluar dari suatu organisasi.

Person-organization fit dapat diasosiasikan dengan kepribadian, tujuan, dan nilai seorang individu. Dimensi *person-organization fit* ialah kesamaan nilai, kesamaan tujuan, dan kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat di lingkungan kerja, kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi (McCulloch dan Turban, 2007). Dalam hal ini, kesesuaian antara nilai individu dan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawannya (Cable & Judge, 1994). Hoffman & Woehr (2006) dengan mengamati hubungan antara *person-organization fit* dan hasil perilaku. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa P-O fit memiliki hubungan dengan perilaku karyawan, seperti *turnover*, kinerja, dan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan akan memberikan pertukaran kepada organisasi dalam bentuk komitmen dan kinerja yang dibutuhkan dalam keberhasilan suatu organisasi.

Semakin tinggi tingkat *turnover* maka akan semakin menimbulkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Lebih lanjut lagi, generasi Y menempati proporsi karyawan rata-rata sebesar 33% pada tahun 2015 dan akan menentukan masa depan suatu organisasi sehingga fenomena ini perlu untuk mendapatkan perhatian. Diperlukan adanya dukungan dari organisasi terkait nilai dan lingkungan kerja agar dapat mengatasi karakteristik yang berbeda dari generasi Y dengan angkatan kerja sebelumnya. Bila dilihat dari sisi karyawan ketika ia memiliki kesesuaian dengan organisasi maka karyawan tersebut akan lebih menikmati pekerjaannya sehingga karyawan akan lebih puas terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan akan pekerjaannya dapat memberikan dampak kepada tingkat keluar karyawan dari tempat kerja. Oleh sebab itu, tujuan penelitian yang ingin dicapai

dalam penelitaian ini di antaranya ialah menganalisis pengaruh *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y di industri perbankan di Indonesia.

2.TINJAUAN PUSTAKA

Turnover Intention

Turnover intention pada dasarnya akan mengarahkan kepada keluarnya seorang karyawan dari tempat ia bekerja. *Turnover intention* mengarah kepada indikasi psikologis untuk meninggalkan pekerjaannya dan mengarahkan kepada perilaku *turnover* sebelum karyawan tersebut benar-benar keluar dari organisasi tempat ia bekerja (Caplan, Cobb, French, Harrison, Pinneau, 1975). Lain halnya Mobley (1997) melihat *turnover intention* mengarah kepada kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja. Mobley (1997) merumuskan tahapan kognitif yang dilakukan seorang individu sebelum meninggalkan pekerjaannya. Tahapan pertama, yaitu pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan (*thoughts of quitting*) dalam tahapan ini juga terdapat keputusan untuk penarikan diri (*withdrawal*). Selanjutnya, ialah berniat mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*). Tahapan terakhir, yaitu berniat meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*). Terdapat dua jenis penarikan diri dari organisasi yang mencerminkan rencana individu untuk meninggalkan tempat ia bekerja. Pertama, yaitu penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) yang dilakukan dengan beberapa tindakan, seperti mengurangi jangka waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri dalam periode waktu sementara (Kammeyer-Mueller, 2003). Jenis yang kedua, yaitu mencari alternatif pekerjaan baru (*search for alternatives*) dengan melakukan proses pencarian kerja baru dan biasanya terjadi pada karyawan yang benar-benar ingin meninggalkan pekerjaannya secara permanen (Hom dan Griffeth dalam Kammeyer-Mueller, 2003).

Dalam perkembangannya, terdapat beberapa aspek-aspek yang membangun *turnover intention* yang dikembangkan oleh beberapa peneliti. Seashore, Lawler, Mirvis, dan Cammann (1982) mengembangkan pengukuran *turnover intention* yang terdiri atas tiga dimensi. Pertama, yaitu adanya pemikiran untuk keluar dari organisasi (*thinking of quitting*). Dimensi kedua, yaitu intensi untuk keluar meninggalkan organisasi (*intention to quit*), dan dimensi ketiga, yaitu intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*intention of search another job*).

Person-Organization Fit

Kristof-Brown, Zimmerman, dan Johnson (2005) mendefinisikan *person-organization fit* sebagai kesesuaian (*compatibility*) antara karyawan dengan organisasi yang terjadi ketika terdapat setidaknya satu entitas yang menyediakan kebutuhan lain atau mereka memiliki kesamaan karakteristik. Pada awalnya dalam beberapa literatur terdapat dua perspektif *person-organization fit*.

McCulloch dan Turban (2007) melihat *person-organization fit* sebagai kesamaan nilai, kesamaan tujuan, dan kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat di lingkungan kerja, kesesuaian antara karakteristik individu, dan organisasi. Kesesuaian tersebut dapat terjadi ketika organisasi memenuhi kebutuhan karyawannya. Semakin besar tingkat *person-organization fit* yang terjadi maka akan memberikan dampak semakin besar pula terhadap hasil yang diinginkan oleh organisasi, termasuk di dalamnya kepuasan kerja serta menurunkan tingkat karyawan yang keluar (Wheeler, Gallagher, Brouher, Sablynski, 2007). Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif terhadap *work attitudes*, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Bretz & Judge, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991). Dengan demikian, kesesuaian tersebut membuat karyawan merasa kebutuhannya telah dipenuhi oleh organisasi tempat ia bekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan tersebut.

Kepuasan Kerja

Kreitner & Kinicki (2010) melihat kepuasan kerja sebagai respon emosional seorang individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu prediktor penting dalam efisiensi dan efektifitas organisasi. Alnacic, Erat, dan Akcin (2013) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting apakah seorang karyawan memiliki keinginan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi tempat ia bekerja. Ketika ia merasa tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan akan cenderung berusaha untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, kurangnya kepuasan kerja akan berdampak pada rendahnya produktivitas dan tingginya tingkat *absenteeism*, kecelakaan saat bekerja, permasalahan mental dan fisik, serta pensiun dini (Alniacik, Erat, dan Akcin, 2013).

Person-Organization Fit dan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian Hunt (2010) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja. Selain itu, Tepeci dan Barlett (2002) menemukan bahwa kesesuaian antara nilai karyawan dan nilai organisasi menunjukkan hubungan positif dengan tingkat kepuasan karyawan tersebut. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1: *person-organization fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi terhadap *turnover intention* (Cotton dan Tuttle, 1986; Michaels dan Spector, 1982 dalam Jahangir, Akbar, Begum, 2006). Sejalan dengan penelitian tersebut Abraham (1999) yang melakukan penelitian dengan sampel sebanyak 110 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Oleh sebab itu, berdasarkan pemaparan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 2: Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Person-Organization Fit dan Turnover Intention

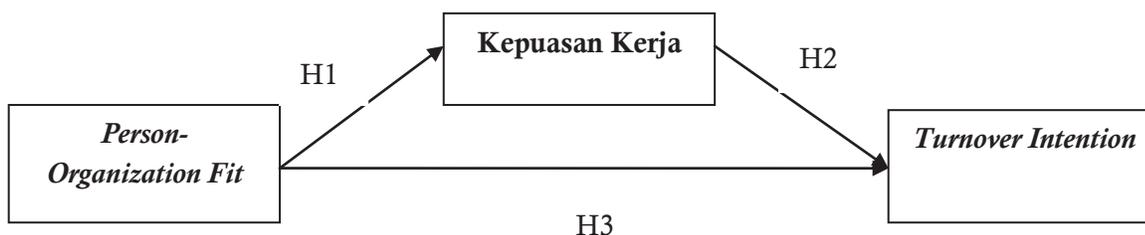
Wheeler, Gallagher, Brouher & Sablynski (2007) melakukan penelitian terkait *person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat hubungan tidak langsung dan negatif antara *person-organization fit* dan *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian tersebut, Liu, Jianxin, dan Jin (2010) melakukan penelitian terkait *person-organization fit* dan *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Penelitian ini dilakukan di Cina dengan sampel sebanyak 259 orang. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan fakta empiris bahwa *person organization fit* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = .461, p < 0.01$) dan kepuasan kerja memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention* ($\beta = -.333, p < 0.01$).

Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator penuh antara *person- organization fit* dengan *turnover intention*. Berdasarkan pemaparan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 3: *person-organization fit* memiliki pengaruh negatif dan tidak secara langsung terhadap *turnover intention*.

Teknik Analisis

Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, teknik analisis mediasi, dan perangkat lunak statistik *statistical product and service solution (SPSS)*. Dalam penelitian ini *person-organization fit* dalam hal ini berperan sebagai variabel bebas (X), kepuasan kerja merupakan variabel mediasi (M), dan *turnover intention* merupakan variabel terikat (Y). Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel mediator disebut dengan jalur a yang mengarah pada hipotesis 1 bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, hubungan antara variabel mediator dan variabel terikat disebut dengan jalur b yang mengarah pada hipotesis 2 bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahwa analisis mediasi dilakukan ketika variabel bebas dan variabel mediator diuji secara simultan terhadap variabel terikat yang disebut dengan jalur c'. Dalam penelitian ini c' mengarah pada hipotesis 3 bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh negatif dan tidak secara langsung terhadap *turnover intention*. Kerangka model penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan data variabel yang akan diteliti ialah *person-organization fit*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Verquer, Beehr & Wagner (2003, dalam Wheeler, 2007) mendapatkan hasil bahwa pengukuran *person-organization fit* secara subjektif menghasilkan ukuran pengaruh yang paling kuat. Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan dalam pengukuran *person-organization fit* ialah pendekatan subjektif. Selain itu, metode ini dapat mengenai sasaran karena subjek dianggap paling tahu mengenai dirinya sendiri.

Pengumpulan data *person-organization fit* dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kristof *et al.* (2005) yang terdiri atas empat dimensi, yaitu *employee need fulfillment*, *value congruence*, *goal congruence*, dan *culture personlity congruence*. Skala pengukuran yang digunakan, yaitu 1 dengan sangat tidak setujudan 6 dengan sangat setuju.

Pengumpulandata kepuasan kerja menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Camman *et al.* (1979) yang terdiri atas tiga item pernyataan. Skala pengukuran yang digunakan, yaitu 1 dengan sangat tidak setujudan 6 dengan sangat setuju. Data *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Seashore *et al.* (1982) dalam Wheeler, Gallagher, Brouher, Sablynski (2007) yang terdiri atas tiga item. Skala pengukuran yang digunakan, yaitu 1 untuk sangat tidak setuju dan 6 untuk sangat setuju.

Sampel

Penelitian ini dilakukan berdasarkan survey terhadap 62 orang karyawan yang tergolong ke dalam generasi Y di industri perbankan Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non probability*, menggunakan metode subjektif untuk memutuskan sampel yang akan digunakan sehingga teknik sampel *non-probability* merupakan teknik penarikan sampel dimana tidak setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama (Battaglia, 2011). Dalam penelitian ini jenis teknik sampel *non-probability* yang digunakan ialah *sampling purposive*, dengan memilih elemen-elemen populasi penelitiannya berdasarkan pertimbangan tertentu. Data yang dikumpulkan selama dua minggu. Kuesioner disebarakan menggunakan *web-link survey* kepada karyawan bank di Indonesia. Responden diminta untuk mencantumkan email untuk memverifikasi kuesioner tersebut

benar-benar di isi oleh mereka. Responden dalam penelitian ini terdiri atas 30.6% laki-laki dan 69.4% perempuan, dengan usia rata-rata berada di kelompok umur 21 hingga 25 tahun. Responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini rata-rata telah bekerja selama 4 tahun. 46.8% dari responden bekerja di bank milik negara dan 53.2% bekerja di bank milik swasta. Sebagian besar responden (91.9%) memiliki tingkat pendidikan sarjana.

4. HASIL PENELITIAN

Reliability-Validity Analysis of the Scales

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan secara bertahap. Tahapan pertama, yaitu dengan melakukan uji *content validity*, penilaian ahli yang menyatakan bahwa instrumen yang digunakan telah menunjukkan dan mencerminkan secara akurat konsep atau teori yang seharusnya diukur (Sekaran & Bougie, 2009). Tahapan selanjutnya dilakukan ketika data diperoleh dengan melakukan pengujian *construct validity* menggunakan analisis faktor. Suatu indikator dinyatakan layak digunakan bila nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) lebih besar dari 0,5 serta skor signifikansi *Bartlett of Sphericity* kurang dari 0,05 dan skor *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) lebih besar dari 0,5 (Sekaran & Bougie, 2009).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki stabilitas dan konsistensi dalam mengukur konsep dan mencapai keberhasilan pengukuran (Sekaran & Bougie, 2009). Koefisien Cronbach alpha dari pengujian instrumen ialah sebesar 0.56. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan dengan pendekatan reliabilitas konsistensi internal berdasarkan teknik Cronbach's alpha atau alpha. Pendekatan reliabilitas konsistensi internal mengindikasikan homogenitas dari item yang digunakan untuk mengukur konsep (Sekaran & Bougie, 2009). Dalam penelitian ini kuesioner dinyatakan *reliable* bila memiliki nilai koefisien α bernilai lebih dari 0,5 untuk semua jenis kasus (Hair *et al*, 2010). Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk keseluruhan data menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Namun, terdapat beberapa item pernyataan yang gugur karena tidak memenuhi batas skor total. Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian validitas dan realibilitas instrumen yang digunakan.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item yang diuji	Jumlah Item yang valid	Alpha
<i>Person-organization fit</i>	9	8	0.595
Kepuasan kerja	3	3	0.612
<i>Turnover intention</i>	3	3	0.605

Analisis Regresi

Dalam melakukan pengujian terhadap hipotesis 1 hingga 2, peneliti melakukan analisis regresi dalam beberapa tahapan yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis mediasi yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Baron dan Kenny (1986) menegaskan adanya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat merupakan indikasi terdapat pengaruh yang mungkin dimediasi oleh variabel lain.). Prosedur analisis mediasi dalam hal ini menggunakan metode analisis regresi sebanyak empat tahapan.

Pengukuran regresi dilakukan untuk mengetahui adanya mediasi dalam suatu hubungan antar variabel yang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *multiple regression* untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Pada tahapan pertama dari analisis Variabel independen (*person-organization fit*) diregresikan dengan variabel mediator kepuasan kerja menggunakan regresi sederhana. Dalam pengujian tersebut didapatkan hasil bahwa secara statistik terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *person-organzation fit* dan kepuasan kerja ($\beta = 0.309$, sig= 0.00, $p < 0.01$) yang konsisten dengan hipotesis 1. Tahapan berikutnya dilakukan analisis regresi terhadap variabel kepuasan kerja dan *turnover intention*. Berdasarkan pengujian tersebut didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* ($\beta = -0.822$, sig= 0.00, $p < 0.01$). Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil analisis regresi pada tahapan ini mendukung hipotesis 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi untuk Hipotesis 1 dan Hipotesis 2

Dependent Variabel →	Step1 Kepuasan kerja	Step2 <i>Turnover intention</i>	Koefisien
Predictor			
<i>Person-Organization Fit</i>	0.00**		0.309 (a)
Kepuasan Kerja		0.00**	-0.822 (b)
R-squared	0.379	0.302	
Adj. R-squared	0.369	0.291	
F	36,628	26.002	

n=62; *p < 0.05; **p < 0.01

Tahapan selanjutnya, yaitu dengan melakukan pengujian regresi terhadap *person-organization fit* dan *turnover intention*. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan hubungan negatif dan tidak signifikan secara statistik. Ketika terdapat peningkatan kesesuaian antara karyawan dan organisasi maka menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Selanjutnya, untuk melihat pengaruh mediasi antara *person-organization fit* dan *turnover intention* dilakukan analisis regresi berganda terhadap *person-organization fit*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

Langkah selanjutnya melakukan perbandingan nilai koefisien regresi *person-organization fit* terhadap *turnover intention* pada tahap ketiga dengan nilai koefisien regresi *person-organization fit* terhadap *turnover intention* pada tahapan ini. Hasil analisis regresi tersebut dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan pada pengujian tersebut ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention*.

Tabel 3 Analisis Regresi untuk Hipotesis 3

Dependent Variabel →	Step3 <i>Turnover intention</i>	Step4 <i>Turnover intention</i>	Koefisien
Predictor			
<i>Person-Organization Fit</i>	0.053		-0.185 (c)
<i>Person-Organization Fit</i>		0.284	-0.111 (c')
Kepuasan kerja		0.00**	-0.984
R-squared	0.061	0.316	
Adj. R-squared	.045	0.293	
F	3.890	13.623	
n=62; *p < 0.05; **p < 0.01			

Berdasarkan kriteria mediasi yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dalam mengambil keputusan tentang mediasi ialah jika koefisien jalur c' mengalami penurunan ($c' < c$) dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi ialah mediasi penuh (*full mediation*). Hasil tersebut mendukung hipotesis 3 bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh negatif dan tidak secara langsung terhadap *turnover intention*. Dalam hal ini kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* karyawan. Ketika terdapat peningkatan kepuasan kerja maka akan menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, berkaitan dengan mediasi penuh tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *person-organization fit* dengan *turnover intention*. Oleh sebab itu, diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja untuk mengurangi tingkat keinginan karyawan keluar dari organisasi. Hasil dari pengujian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004) dan Wheeler *et al* (2007) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *person-organization fit* dan *turnover intention*.

4. DISKUSI DAN SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan sebelumnya bahwa telah terjadi peningkatan keluar masuk pegawai pada industri keuangan. Terlebih lagi masuknya generasi Y sebagai angkatan kerja baru dinilai memiliki tuntutan yang tinggi terhadap organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan adanya tindakan yang dapat memebuhi kebutuhan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan organisasi. Fenomena keluar masuknya karyawan atau *turnover* tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Kerugian tersebut disebabkan oleh besarnya biaya yang ditimbulkan untuk merekrut kembali orang-orang baru yang memiliki kompetensi serupa atau lebih baik untuk menggantikan karyawan yang keluar. Adapun kerugian secara tidak langsung terjadi karena organisasi kehilangan karyawan yang telah memiliki pengalaman dan dapat mengurangi produktivitas. Strategi yang digunakan untuk mengurangi tingkat *turnover* akan mengarahkan kepada keuntungan yang besar bagi organisasi.

Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa *person-organization fit* merupakan indikator penentu bagi kepuasan kerja karyawan generasi Y pada industri perbankan di Indonesia. Tingkatan dari kesesuaian antara karyawan dengan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dan memiliki peranan penting terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian karyawan organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut. Temuan ini perlu untuk mendapatkan perhatian bagi organisasi pada industri perbankan bahwa kesesuaian antara karyawan dan organisasi merupakan alat yang kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Y.

Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Tingkat kepuasan karyawan yang semakin tinggi akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Namun bila dilihat berdasarkan hasil penelitian di atas *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal tersebut konsisten dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Wheeler *et al.* (2007) bahwa *person-organization fit* tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa responden dengan kesesuaian yang rendah dan kepuasan kerja yang rendah akan bertahan pada organisasi tempat ia bekerja saat ini bila tidak terdapat kesempatan kerja di organisasi lain. Alasan lainnya yang menyebabkan karyawan generasi Y pada industri perbankan tetap bertahan pada organisasi tempat ia bekerja saat ini ialah banyaknya

perusahaan yang menerapkan sistem perjanjian kontrak kerja dengan konsekuensi pembayaran pinalti bila karyawan keluar dari perusahaan. Hal tersebutlah yang menjadi salah satu alasan karyawan enggan untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja. Namun, perusahaan tetap perlu untuk memperhatikan *person-organization fit* untuk mengelola generasi Y guna meningkatkan kepuasan kerjanya dan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja dari karyawan generasi Y di industri perbankan.

Penelitian di Masa Mendatang

Penelitian di masa mendatang dapat dilakukan dengan menggunakan jumlah sampel yang lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Penelitian mendatang, terkait *person-organization fit*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, diharapkan dapat dilakukan penelitian di industri lainnya sehingga dapat diperoleh gambaran dan masukan untuk industri lainnya. Selain itu, Wilk dan Sackett (1996) menyatakan bahwa karyawan dengan keahlian yang tinggi cenderung memberikan pengaruh positif bagi perusahaan. Oleh sebab itu, di masa mendatang dapat dilakukan penelitian terkait pengaruh *person-organization fit* terhadap karyawan yang memiliki kinerja dan keahlian yang tinggi. Karyawan bertalenta tersebutlah yang perlu dipertahankan oleh perusahaan. Penggunaan variabel dapat menggunakan lebih banyak yang disesuaikan dengan kondisi objek penelitian bersangkutan. Variabel lain yang bisa dilakukan untuk penelitian mendatang, yaitu kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Keterbatasan dalam Penelitian

Penelitian ini masih memiliki kekurangan yang perlu diperhatikan. Peneliti menggunakan sampel dari ruang lingkup yang cukup luas, bukan berdasarkan ruang lingkup kecil (menggunakan satu organisasi). Oleh sebab itu, bila sampel yang digunakan dari ruang lingkup yang lebih kecil akan lebih memberikan gambaran jelas dan lebih dalam terkait budaya organisasi di organisasi tersebut. Penelitian ini memiliki kemungkinan hasil berbeda bila diterapkan pada karyawan di industri lain; berdasarkan ukuran perusahaan, bentuk perusahaan, ataupun tipe kepemilikan. Selain itu, keterbatasan dalam penelitian ini ialah pemilihan sampel yang tidak acak sehingga memungkinkan adanya pengurangan kemampuan generalisasi temuan yang ditemukan dalam penelitian ini.

Keterbatasan lainnya ialah penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner tanpa terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan. Oleh sebab itu, simpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui instrumen kuesioner. Selain itu, peneliti tidak dapat mengumpulkan data *turnover* sesungguhnya dari perusahaan tempat bekerja responden dalam penelitian ini sehingga untuk penelitian mendatang diharapkan dapat mengumpulkan data *turnover* lebih objektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Alniacik, E., Erat, S. & Akcin, K. (2013). "Does Person-Organization Fit Moderate The Effect of Effective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Abraham, R. (1999). "The Relationship Between Differential Nequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover, and Self-Esteem." *Journal of Psychology*, 133(2). 205-215.
- Bothma, C.F. & Roodt, G. (2013). "The Validation of Turnover Intention Scale." *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Cable, D. & Judge, T. A. (1994). "Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person Organization Fit Perspective." *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Chandra, G. (2014). "Tower Watsons Global Worforce Study: Organisations Face A Huge Retention Risks With Nearly Two-Thirds of The Indonesian Workforce Not Highly Engaged." Akses online pada 27 Agustus 2015: <http://www.towerswatson.com/en-ID/Press/2012/09/organisations-face-a-huge-retention-risk-with-nearly-two-thirds-of-the-indonesian-workforce>.
- Glass, A. (2007). "Understanding Generational Differences for Competitivesuccess." *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 98–103.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J.& Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective (7th ed)*. New Jersey: Pearson.
- Hay Group Indonesia. (2014). *Retention study in India press release*. Akses online pada 27Agustus2015:<http://www.haygroup.com/downloads/in/Retention%20study%20India%20press%20release%20Final.pdf>
- Hoffman, B.J & Woehr, D.J. (2006). "Examining The Relationship Between Person- Organization Fit and Behavioral Outcomes: A Quantitative Review." *Journal of Vocational Behavior*, 3, 389-399.

- Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-419.
- Kowske, B.J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). "Millenials's (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes." *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*(7th Ed). New York: McGraw Hill International.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit." *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology* 49, 1-49.
- Loughlin, C. & Barling, J. (2001). "Young Workers' Work Values, Attitudes, and Behaviors." *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 74, 543-558.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). "Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit." *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lee, T.W.&Mowday R.T. (1987). "Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation of Steers And Mowday's Model of Turnover." *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Liu B., Jianxin L.& Hu, J. (2010). "Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study in The Chinese Public Sector." *Social Behavior and Personality*, 38 (5), 615-625.
- Martin, C. A. (2005). "From High Maintenance to High Productivity." *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Markplus Institute. (2014). "Mampukah gen-x memimpin karyawan gen-y?" Akses online pada 15 July 2015: http://www.markplusinstitute.com/who_we_are/detail_article/14.
- McGuire, D., Todnem By, R. & Hutchings, K. (2007). "Towards A Model of Human Resource Solutions for Achieving Intergenerational Interaction in Organisations." *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). "Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs." *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- Mobley, W.H. (1997). "The Linkage of Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-249.

- Qian, X., Shi, Y. & Zhou, H. (2015). "Chinese New Generation Employees' Turnover Intentions: Effects of Person-Organization Fit, Core Self-Evaluations and Perceived Opportunities." *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management*, 1077-1084.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research method for business: a skill building approach* (fifth edition). London: Wiley.
- Silverthorne, Colin. (2004). "The Impact of Organizational Culture and Person Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan." *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Tepeci, M. & Bartlett, A.L.B. (2002). "The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit As Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intention." *Hospitality Management*, 21(1), 151-170.
- Vancouver, J. B. & Schmitt, N. W. 1991. "An Exploratory Examination of Person Organization Fit: Organizational Goal Congruence." *Personnel Psychology*, 44,333-352.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes." *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Wayne, S.J., Shore, L. M. & Liden, R.C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*. Vol 40(1), 82-111.
- Wheeler, A. R., Coleman-Gallagher, V., Brouer, R. L. & Sablinski, C. J. (2007). "When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Perceived Job Mobility." *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- Widyastuti, R. S. & Armanto, B. (2013). "Kompetisi Industri Perbankan Indonesia." *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 5(1), 417-436.
- Yucel, I. (2012). "Examining The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study." *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.