

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR: ANALISIS PADA KARYAWAN GENERASI Y DI PT X, PT Y DAN PT Z**

***THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARD TURNOVER INTENTION WITH WORK SATISFACTION AS MEDIATOR VARIABLE: ANALYSIS ON GENERATION Y EMPLOYEES IN PT. X, PT. Y, AND PT. Z***

Heny Octaviani<sup>1</sup>, Yanki Hartijasti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

<sup>1</sup>henyoctaviani03@gmail.com, <sup>2</sup>yanki.hartijasti@ui.ac.id

**Abstrak**

Artikel ini menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention pada karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei dengan memberikan kuesioner dalam pertanyaan tertutup kepada 131 orang dengan usia 21 hingga 36 tahun yang dikategorikan sebagai generasi Y. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis mediasi dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan sebagai variabel mediasi pada pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention secara parsial. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediator secara penuh pada pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention.

**Kata Kunci:** Person-organization fit, budaya organisasi, kepuasan kerja, turnover intention

**Abstract**

*The focus of this research are to analyze the role of job satisfaction in mediating the effect of person-organization fit toward turnover intention and to analyze the role of job satisfaction in mediating the effect of organizational culture toward turnover intention to generation Y employees in PT X, PT Y and PT Z. This research is quantitative research using survey method with questionnaire in enclosed questions to 131 people aged 21 to 36 years who are classified as generation Y. The analysis technique in this research mediation analysis using SPSS software. From this research, it is known job satisfaction has role as mediator variable in the effect of person-organization fit toward turnover intention partially. This study also showed that job satisfaction fully mediated the effect of organizational culture toward turnover intention.*

**Keyword:** Person-organization fit, organizational culture, job satisfaction, turnover intention

**1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan. Dengan persaingan bisnis yang semakin ketat memberikan dampak terhadap peningkatan pencarian karyawan yang bertalenta untuk memberikan 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). 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.

Industri pengelolaan investasi pun menganggap karyawannya sebagai comparative value yang akan memainkan peranan yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Pengelolaan investasi atau dikenal dengan manajer investasi merupakan perusahaan yang mengelola beragam sekuritas atau surat berharga seperti saham, obligasi, dan aset lainnya guna mencapai target investasi yang menguntungkan bagi investor dengan menggunakan sarana berupa kontrak investasi kolektif seperti reksadana (Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, 2009). Industri pengelolaan investasi diharapkan dapat memberikan jasa pelayanan termasuk di dalamnya analisis keuangan, pemilihan saham serta melakukan pemanfaatan investasi terhadap fluktuasi pasar modal yang dapat berubah-ubah secara drastis. Dalam hal ini perusahaan manajer investasi dapat dikatakan sebagai perantara antara investor dengan investasinya, sehingga karyawannya diharapkan memiliki kemampuan untuk meningkatkan dan meyakinkan nasabah untuk melakukan investasi.

Namun, industri pengelolaan investasi merupakan industri dengan lingkungan kerja yang cukup unik seperti risiko yang tinggi dan situasi kerja yang fluktuatif dengan mengikuti perkembangan pasar modal yang dapat berubah-ubah secara drastis. Bila dilihat berdasarkan karakteristiknya, industri pengelolaan investasi merupakan jenis industri yang termasuk ke dalam kategori expected return dan high risk. Hal ini mengarah pada setiap keputusan investasi perlu untuk mempertimbangkan keuntungan dan kemungkinan risiko yang dihadapi. Semakin besar ekspektasi terhadap investasi yang dilakukan maka akan semakin besar pula risiko yang dihadapi (Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Karyawan di industri pengelolaan investasi memiliki risiko yang cukup besar karena melibatkan pergerakan uang dengan jumlah yang besar. Selain itu tuntutan kerja yang melebihi kapasitas waktu yang dimiliki dengan adanya lembur karena harus mengikuti perkembangan pasar modal di luar negeri, tekanan yang besar dari nasabah bila terjadi penurunan nilai saham merupakan faktor yang dianggap sebagai sumber penyebab terjadinya stress kerja di kalangan karyawan industri pengelolaan investasi (PT X, PT Y dan PT Z, 2015).

Karyawan yang tidak cocok dengan lingkungan kerja dengan tingkat risiko yang tinggi pada perusahaan di industri pengelolaan investasi cenderung untuk sukarela mengundurkan diri dan berpindah kerja ke perusahaan industri lain dengan risiko yang lebih rendah. Karyawan yang keluar secara sukarela atau mengundurkan diri tersebut memiliki beragam alasan di antaranya ialah ketidaksesuaian penghasilan yang didapatkan, ketidaksesuaian lingkungan kerja, atau memiliki keinginan untuk berwirausaha (PT X, 2015).

Bila dilihat tingkat turnover karyawan PT X, PT Y, dan PT Z pada tahun 2013 hingga 2015 memiliki tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi yang berkisar pada angka 8,23% hingga 21,62% (PT X, 2015; PT Y, 2015; PT Z, 2015). Tantangan lainnya yang akan dihadapi ialah bagaimana mempertahankan karyawan generasi Y yang masuk sebagai angkatan kerja baru di industri pengelolaan investasi. 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). Pada PT X, PT Y dan PT Z, proporsi generasi Y cukup besar yaitu berkisar pada 76,7 % hingga 80% dari jumlah karyawan keseluruhan (PT X, 2015; PT Y, 2015; PT Z, 2015).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa jumlah generasi Y cukup mendominasi di ketiga perusahaan dan untuk beberapa tahun ke depan generasi tersebut akan menjadi penentu kesuksesan perusahaan. Namun generasi Y sebagai karyawan dinilai memiliki karakteristik dan etika kerja yang jauh berbeda dengan angkatan kerja yang telah masuk sebelumnya (McGuire, Todnem, Hutchings, 2007). Generasi Y memiliki tuntutan yang besar terkait lingkungan kerja seperti teknologi yang digunakan, sistem umpan balik, sistem kompensasi dan tunjangan yang sesuai. Kowske, Rasch, Wiley (2010) menyatakan bahwa nilai kerja yang dimiliki oleh generasi Y ialah lingkungan kerja. 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 mengarahkan generasi Y sebagai karyawan yang mudah untuk keluar dari pekerjaannya (Glass, 2007; Martin, 2005).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Swiggard (2011, dalam Ling dan Yuen, 2014) menegaskan bahwa generasi Y memiliki kecenderungan dua kali lipat lebih besar dari generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja.

Dalam mewujudkan strategi mempertahankan dan 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) 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 antar karyawan 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 & Sablynski (2007) menunjukkan bahwa diperlukan adanya peningkatan person-organization fit untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat keinginan karyawan keluar dari suatu organisasi. Person-organization fit dapat diasosiasikan dengan kepribadian, tujuan dan nilai seorang individu. Dimensi dari 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 dalam Wheeler, Gallagher, Brouher & Sablynski, 2007). Kondisi terciptanya kesesuaian antara karyawan dengan organisasi akan mengarahkan pada kepuasan kerja (McCulloch dan Turban, 2007). Kepuasan kerja karyawan yang tidak terpenuhi dapat memberikan dampak kepada tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu diperlukan adanya implementasi budaya organisasi untuk menciptakan kesesuaian tersebut. O' Reilly (1989, dalam Silverthorne, 2004) melihat bahwa budaya membantu dalam menentukan bagaimana karyawan dapat memiliki kesesuaian dengan organisasi karena kesesuaian tersebut mencakup rasa nyaman dengan budaya organisasi tersebut. Berdasarkan pemaparan tersebut tersebut, maka pertanyaan penelitian ini di antaranya ialah apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z dan apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z.

## 2. Tinjauan Teoritis

### 2.1. Turnover Intention

Robbins (1998) melihat turnover sebagai perilaku yang mengarahkan langsung kepada keluarnya karyawan dari organisasi. 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 dalam Bothma dan Roodt, 2013).

Selanjutnya, 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 untuk mencari pekerjaan lain (intention to search for another job). Tahapan terakhir yaitu berniat untuk 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). Chang (2008) melihat turnover intention sebagai keinginan atau persepsi karyawan untuk mencari pekerjaan baru dan memiliki motivasi untuk meninggalkan lingkungan kerjanya saat ini karena merasa tidak puas. Berdasarkan beberapa penelitian turnover intention memiliki hubungan baik positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja, organizational citizenship behavior, komitmen organisasi, dan knowledge sharing (Jacobs, 2005).

Dalam perkembangannya terdapat beberapa aspek-aspek yang membangun turnover intention yang dikembangkan oleh beberapa peneliti. Seashore, Lawler, Mirvis, dan Cammann (1982, dalam Wheeler, Gallagher, Brouher & Sablynski, 2007) 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). Chen dan Francesco (2000) mengembangkan pengukuran turnover intention ke dalam tiga indikator utama. Pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini merupakan indikator pertama. Indikator berikutnya ialah keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lainnya. Indikator ketiga yaitu adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

### Person-Organization Fit

Secara luas person-organization fit didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dengan organisasi tempat ia bekerja. 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 yang lain atau mereka memiliki kesamaan karakteristik. 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 yang terjadi dimulai ketika proses seleksi karyawan dimulai. Pencari kerja akan tertarik pada organisasi yang memiliki kesamaan dengan karakteristik pribadi yang mereka miliki. Schneider (2001, dalam Morley, 2007) membentuk model attraction-selection-attrition (ASA) yang menyatakan bahwa nilai kerja merupakan inti dari penilaian individu terkait kesesuaiannya dengan organisasi. Seorang individu akan cenderung memilih organisasi yang memiliki kemiripan nilai dan karakteristik yang ia anut. Morley (2007) menyatakan bahwa person-organization fit menekankan pada pentingnya kesesuaian antara karyawan dan proses pekerjaan serta menciptakan identitas organisasi melalui nilai-nilai yang terdapat pada budaya suatu organisasi.

Terdapat beberapa aspek-aspek person-organization fit menurut beberapa peneliti. Kristof (1996) membagi person-organization fit menjadi empat aspek, pertama Kesesuaian antara nilai atau prinsip individu dan organisasi (value congruence), Kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi (goal congruence), kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat dalam lingkungan kerja dan struktur organisasi (employee need fulfillment), kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi (culture personality congruence). Kesesuaian karakteristik dalam hal ini mengacu pada kesesuaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan terhadap kebutuhan perusahaan.

### 2.2. Budaya Organisasi

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari suatu kelompok yang meliputi unsur-unsur perilaku, emosional dan kognitif kelompok. Schein melihat bahwa kekuatan budaya organisasi terbentuk melalui asumsi dan klaim bersama. Asumsi bersama yang mendefinisikan budaya kelompok tersebut dapat terlihat baik secara individual maupun dalam tingkatan kelompok sebagai mekanisme pertahanan kognitif secara psikologis (Schein, 1992). Sejalan dengan pemikiran tersebut Hill dan Jones (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan spesifik dari nilai dan norma yang dirasakan bersama oleh individu dan kelompok dalam suatu organisasi yang mengontrol cara mereka berinteraksi antara satu sama lain dan dengan stakeholder di luar organisasi.

Sedangkan Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, asumsi, serta keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. Terdapat empat kondisi karakteristik budaya akan memberikan pengaruh signifikan kepada organisasi menurut Hofstede (1998). Pertama budaya dapat membentuk identitas kolektif yang dapat menolong anggotanya menganut kebijakan misi organisasi, kedua budaya organisasi menentukan norma perilaku, memberikan batasan tertentu bentuk perilaku yang diterima dan tidak diterima oleh organisasi. Ketiga yaitu norma dapat membantu anggota organisasi untuk bekerja sebagai satu kesatuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Sedangkan keempat budaya menyediakan kontrol tanpa mengandalkan gaya pengelolaan tertentu.

Bila dilihat berdasarkan definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, terdapat kesamaan bahwa pandangan terkait budaya organisasi sebagai nilai, keyakinan, prinsip dasar yang diyakini bersama oleh anggota organisasi, namun terdapat perbedaan dalam penekanan terkait fungsi dari budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Schein (1992) serta Hill dan Jones (2001) menekankan pada budaya organisasi sebagai alat untuk mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. Robbins dan Judge (2013) dan Hofstede (1998) menekankan pada budaya organisasi sebagai pembentuk identitas dari suatu organisasi.

Penelitian terkait budaya organisasi telah cukup banyak dilakukan. Hal tersebut mengarahkan pada berkembangnya aspek-aspek yang dapat dijadikan pengukuran budaya organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010) melihat budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan yaitu artefak yang terlihat, nilai, serta asumsi dasar. Selanjutnya, Wallach (1983, dalam Tsai, Zheng, Lu & Chuang, 2012) mengidentifikasi tiga dimensi dari budaya organisasi. Pertama yaitu dimensi birokrasi (bureaucratic) yang mengarah kepada budaya yang bersifat hirarki dibangun atas dasar kontrol dan kekuasaan dengan setiap bagian dari organisasi telah memiliki tugas yang jelas dan dibakukan. Dimensi kedua yaitu inovasi (innovative), mengarah pada karakteristik perubahan secara terus menerus yang berkaitan dengan membangun dan berorientasi pada hasil dengan lingkungan yang kreatif dan penuh tantangan. Sedangkan dimensi ketiga yaitu suportif (supportive) mengarah pada karakteristik yang membangun karyawan dengan berpusat pada kepercayaan dan lingkungan kerja yang saling menguntungkan. Wallach (1983, dalam Silverthorne, 2004) melihat bahwa setiap organisasi merupakan kombinasi dari ketiga dimensi tersebut namun terdapat satu dimensi budaya organisasi yang paling dominan.

### **2.3. 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. Alniacik, Erat, dan Acin (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 memberikan dampak pada rendahnya produktivitas dan tingginya tingkat absenteem, kecelakaan saat bekerja, permasalahan mental dan fisik, serta pensiun dini (Alniacik, Erat, dan Acin, 2013).

Terdapat beberapa aspek-aspek dalam kepuasan kerja menurut beberapa peneliti. Hackman dan Oldham (1975 dalam Spector, 1997) mengembangkan alat ukur dalam mempelajari karakteristik pekerjaan terhadap individu yang dikenal dengan Job Diagnostic Survey (JDS). Kepuasan kerja merupakan skala dalam pengukuran JDS yang terdiri dari aspek gaji, tunjangan keamanan akan pekerjaan, pengembangan diri, atasan, sosial, serta kepuasan secara umum. Lebih lanjut lagi Spector (1985, dalam Spector 1997) mengembangkan Job Satisfaction Survey (JSS) dengan mengukur sembilan aspek dalam pekerjaan. Aspek yang digunakan dalam alat ukur ini ialah gaji, promosi, supervisi, tunjangan, kondisi operasional, rekan kerja, penghargaan, sifat pekerjaan, serta komunikasi.

### **3. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan data variabel yang akan diteliti yaitu person-organization fit,

budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Data turnover intention dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Seashore et al (1982) dalam Wheeler, Gallagher, Brouher, Sablynski (2007). Skala pengukuran yang digunakan yaitu 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat setuju.

Pengumpulan data person-organization fit dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Cable and Judge (1996) dan Kristof-Brown (2001) 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 5 dengan sangat setuju. Pengumpulan data terkait budaya organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Wallach (1982). Dimensi dalam instrumen tersebut terdiri atas tiga dimensi. Skala pengukuran yang digunakan yaitu 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju. Pengumpulan data kepuasan kerja menggunakan instrument yang dikembangkan oleh instrumen Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1997) dengan dimensi gaji, promosi, supervisi, tunjangan, kondisi operasional, rekan kerja, penghargaan, sifat pekerjaan, serta komunikasi. Skala pengukuran yang digunakan yaitu 1 untuk sangat tidak puas dan 5 dengan sangat puas.

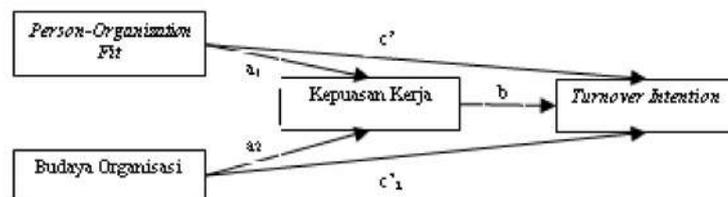
### 3.1. Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data. Pengumpulan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 131 karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z dengan diberikan secara langsung. Metode tersebut digunakan agar peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan cara pengisian kuesioner kepada responden. Mayoritas responden dalam penelitian ini terdiri atas 58% perempuan, dengan usia rata-rata berada di kelompok umur 26 hingga 30 tahun. Responden yang menjadi partisipan dalam penelitian ini mayoritas telah bekerja selama 1 hingga 3 tahun dan mayoritas telah menjabat posisinya saat ini selama 1 hingga 3 tahun. 84% dari responden berada di posisi staff. Sebagian besar responden (73,3%) memiliki tingkat pendidikan sarjana.

### 3.2. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, teknik analisis mediasi, dan general linear model (GLM) multivariate dengan menggunakan perangkat lunak statistik Statistical product and Service Solution (SPSS). Dalam penelitian ini person-organization fit dalam hal ini berperan sebagai variabel bebas ( $X_1$ ), budaya organisasi dalam hal ini berperan sebagai variabel bebas ( $X_2$ ), 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, selanjutnya hubungan antara variabel mediator dan variabel terikat disebut dengan jalur b. 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  $c_1'$  mengarah pada hipotesis 1 kepuasan kerja memediasi pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention dan  $c_2'$  mengarah pada hipotesis 2 kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention. Kerangka model penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1

Gambar 1  
Model Penelitian



## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil Penelitian

#### 4.1.1. Analisis Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Turnover Intention dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dalam melakukan analisis terhadap pengaruh person-organization fit terha-

dapat turnover intention dengan dimediasi oleh kepuasan kerja peneliti menggunakan empat tahapan yang dapat dilihat pada tabel 1

Variabel bebas	Variabel Terikat	Notasi Koefisien	$\beta$	Sig.	R square
Person-organization fit	Turnover Intention	c <sub>1</sub>	-0,971	0,000	0,722
Person-organization fit	Kepuasan Kerja	a <sub>1</sub>	0,732	0,000	0,743
Kepuasan Kerja	Turnover Intention	b <sub>1</sub>	-0,371	0,000	0,818
Person-organization fit	Turnover Intention	c' <sub>1</sub>	-0,819	0,000	

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil regresi variabel person-organization fit terhadap turnover intention (c<sub>1</sub>) bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif ( $\beta = -0.971$ , sig= 0.000, R<sup>2</sup> = 0,722). Hal tersebut memiliki arti bahwa ketika terdapat peningkatan kesesuaian antara karyawan generasi Y dengan perusahaan maka akan menurunkan tingkat keinginan karyawan generasi Y untuk keluar dari perusahaan. Pada tahapan selanjutnya, hasil pengujian regresi variabel person-organization fit terhadap kepuasan kerja(a<sub>1</sub>) didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan( $\beta = 0,732$ , sig= 0.000, R<sup>2</sup> = 0,743). Selanjutnya pada kolom dengan notasi koefisien b<sub>1</sub> menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention( $\beta = -0.371$ , sig= 0.000). Pengaruh variabel bebas person-organization fit terhadap variabel terikat, turnover intention, setelah mengontrol kepuasan kerja ialah signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar -0,819.

Berdasarkan pada kriteria analisis mediasi yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediator antara variabel person-organization fit terhadap turnover intention. Dalam tahapan ini koefisien c'<sub>1</sub> = -0,819 dan tetap signifikan namun lebih kecil dibandingkan dengan koefisien c = -0,971 menyebabkan terjadinya partial mediation atau mediasi sebagian. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention yang konsisten dengan hipotesis 1, yaitu: kepuasan kerja memediasi pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention. Berdasarkan analisis lebih lanjut, pengujian dimensi person-organization fit, kepuasan kerja terhadap turnover intention ditemukan bahwa dimensi value congruence dan goal congruence memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya berdasarkan analisis lanjutan, dimensi kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan dalam pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention ialah rekan kerja, gaji, dan supervisi.

#### 4.1.2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Dalam melakukan analisis terhadap pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention dengan dimediasi oleh kepuasan kerja peneliti menggunakan empat tahapan. Berikut merupakan hasil analisis regresi yang telah diolah.

Variabel bebas	Variabel Terikat	Notasi Koefisien	B	Sig.	R square
Budaya organisasi	Turnover Intention	c <sub>2</sub>	-0,534	0,000	0,111
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	a <sub>2</sub>	0,413	0,000	0,120
Kepuasan Kerja	Turnover Intention	b <sub>2</sub>	-1,183	0,000	0,791
Budaya Organisasi	Turnover Intention	c' <sub>2</sub>	-0,046	0,509	

Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil regresi variabel budaya organisasi terhadap turnover intention (c<sub>2</sub>) bahwa secara statistik terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif ( $\beta = -0.534$ , sig= 0.000, R<sup>2</sup> = 0,111). Hal ini menunjukkan semakin besar budaya organisasi maka akan mengurangi tingkat kecenderungan karyawan generasi Y keluar dari perusahaan. Selanjutnya regresi budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja (a<sub>2</sub>) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan ( $\beta = 0.413$ , sig= 0.000, R<sup>2</sup> = 0,120). Pada tahapan selanjutnya kolom dengan notasi koefisien b<sub>1</sub> menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention ( $\beta = -1,183$ , sig= 0.000). Pengaruh variabel bebas budaya organ-

Tabel 1

Hasil Regresi Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Turnover Intention dengan dimediasi Kepuasan Kerja

Tabel 2

Hasil Regresi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan dimediasi Kepuasan Kerja

isasi terhadap variabel terikat, turnover intention, setelah mengontrol kepuasan kerja ( $c'2$ ) ialah signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,509 dan koefisien regresi sebesar -0,046.

Berdasarkan pada kriteria analisis mediasi dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan merupakan variabel mediator antara variabel budaya organisasi terhadap turnover intention secara penuh berdasarkan pada nilai signifikansi dan koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention setelah dilakukan pengontrolan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention (Baron dan Kenny, 1986). Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention dimediasi oleh kepuasan kerja yang konsisten dengan hipotesis 2 yaitu kepuasan Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention.

Berdasarkan analisis lanjutan ditemukan bahwa dalam pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention dengan dimediasi kepuasan kerja, dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan dan arah pengaruh negatif ialah budaya organisasi suportif. Selain itu dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja ditemukan empat dimensi kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan yaitu gaji, supervisi, rekan kerja, dan apresiasi.

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediator antara variabel person-organization fit terhadap turnover intention namun tidak dipengaruhi secara penuh. Hal ini mengindikasikan dengan adanya dukungan mediasi kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan, pengaruh kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan ke level yang paling minimum. Hal tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wheeler, Gallagher, Brouher, & Sablynski (2007) bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi dalam pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention.

Temuan dari penelitian ini juga sejalan dengan berbagai teori yang telah disebutkan sebelumnya bahwa keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat menurun bila terjadi kondisi adanya kesesuaian antara keinginan karyawan dengan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Cable dan Judge (1996) menunjukkan karyawan bukan hanya tertarik kepada perusahaan yang memiliki kesesuaian dengannya tapi dalam tahapan berikutnya karyawan juga akan mensosialisasikan nilai perusahaan kepada lingkungan sekitarnya. Lebih lanjut, Sheridan (1992, dalam Coldwell, Billsberry, Meurs, & Marsh, 2008) mengilustrasikan bahwa kesesuaian antara karyawan dan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat mempertahankan karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa karyawan baru akan lebih cepat secara sukarela berhenti dari pekerjaannya bila ia tidak memiliki kesesuaian dengan perusahaan tempatnya bekerja. Generasi Y memiliki tuntutan yang besar terkait lingkungan kerja yang sesuai. Ketika mereka tidak mendapatkan sesuai yang diharapkan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dari karyawan tersebut. Ketika terdapat pemenuhan pertukaran kontribusi karyawan dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan maka akan mempengaruhi kepuasan karyawan di PT X, PT Y dan PT Z.

Berdasarkan analisis lebih lanjut, dimensi person-organization fit, kepuasan kerja terhadap turnover intention ditemukan bahwa dimensi value congruence dan goal congruence memiliki pengaruh yang. Verqueer, Beehr, dan Wagner (2003) menyatakan bahwa dimensi value congruence dan goal congruence merupakan prediktor yang kuat dalam memprediksi kepuasan kerja dan turnover intention dibandingkan dengan dimensi lainnya dalam variabel person-organization fit. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention dengan dimediasi oleh kepuasan kerja lebih besar dipengaruhi oleh dimensi value congruence dan goal congruence. Karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z merasa memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan terutama ketika tidak terdapat kesesuaian secara personal dengan nilai dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu ditemukan bahwa dimensi kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan yaitu rekan kerja, gaji, dan supervisi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan generasi Y cenderung tidak ingin keluar dari perusahaan bila merasa terdapat kesesuaian dengan nilai dan tujuan perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan kepuasan

kerja karyawan terutama dalam aspek rekan kerja, gaji, dan supervisi.

Pada penelitian ini peran variabel mediator kepuasan kerja secara penuh (*full mediated*) dalam pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention*. Hal tersebut konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar perusahaan dimediasi oleh kepuasan kerja (Macintosh & Doherty, 2010; Park & Kim, 2009). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan adanya dukungan kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan generasi Y pada PT X, PT X, dan PT Z memiliki proporsi sebesar 78% dari jumlah karyawan keseluruhan. Hal ini membuat faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi hal kritis yang perlu diperhatikan. Dengan menerapkan strategi yang sesuai untuk mengelola karyawan generasi Y akan mengarahkan pada peningkatan produktivitas atau efisiensi yang akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kesuksesan perusahaan.

Kwantes (2009) melihat kepuasan kerja dapat bekerja secara berbeda dalam konteks budaya yang berbeda pula. Oleh sebab itu perusahaan perlu untuk memperhatikan dan mengevaluasi budaya organisasi yang cocok diterapkan untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan. Pengembangan cara berpikir dan pemahaman yang sama dapat membuat budaya organisasi memainkan peranan dalam mengarahkan karyawan pada perilaku kerja yang positif (Verplanken, 2004 dalam Bellou, 2010).

Berdasarkan analisis lanjutan ditemukan bahwa dalam pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* dengan dimediasi kepuasan kerja, dimensi budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan dan arah pengaruh negatif ialah budaya organisasi suportif. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika terdapat peningkatan budaya organisasi suportif, yang menekankan pada karakteristik yang membangun karyawan dengan berfokus pada kepercayaan dan lingkungan yang saling menguntungkan akan mengarahkan pada dukungan emosional dari rekan kerja dan atasan yang dapat meningkatkan kesetiaan karyawan dan mempertahankan karyawan (Park & Kim, 2009). Suportif dalam hal ini juga berkaitan dengan apresiasi yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk dukungan untuk memotivasi karyawan.

Selain itu bila dilihat berdasarkan analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja ditemukan hanya terdapat empat dimensi kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan yaitu gaji, supervisi, rekan kerja, dan apresiasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terutama dalam aspek suportif dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan adanya dukungan terpenuhinya kepuasan kerja dalam aspek gaji, supervisi, rekan kerja, dan apresiasi.

#### **4.3. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya hasil penelitian ini menunjukkan bukti empiris bahwa person-organization fit memiliki pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar di perusahaan pada PT X, PT Y dan PT Z. Hal tersebut dapat terjadi terutama karena adanya kesesuaian antara nilai, tujuan, serta karakteristik antara karyawan dengan perusahaan. Perusahaan pengelolaan investasi pada umumnya memiliki filosofi investasi dan nilai-nilai bisnis yang diterapkan kepada karyawannya. Dalam hal ini karyawan generasi Y di PT X, PT Y, dan PT Y memiliki persepsi bahwa hal tersebut merupakan hal yang penting terhadap perilaku kerja karyawan. Oleh sebab itu perusahaan perlu untuk memberikan gambaran secara jelas bagi karyawan terkait nilai-nilai yang di implementasikan serta tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan mulai dari proses perekrutan karyawan dan dikomunikasikan kembali secara berkala kepada karyawan yang telah ada.

Budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan PT X, PT Y, dan PT Z. Hal yang perlu dilakukan sebagai implikasi manajerial ialah pemimpin perusahaan mulai dari level tertinggi hingga level terendah perlu memperhatikan budaya organisasi terutama budaya organisasi suportif yang lebih menekankan pada membangun karyawan, memberikan kepercayaan, serta dukungan emosional dari rekan kerja dan atasan yang dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Atasan dapat memberikan karyawan generasi Y tanggung jawab atas pekerjaannya dan memberikan kebebasan dan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri namun tetap dalam pengawasan. Perusahaan perlu untuk memberikan semangat dan kepercayaan kepada karyawannya. Budaya suportif tersebut dapat diimplementasikan pada program briefing setiap pagi untuk memberikan solusi secara bersama atas permasalahan yang dihadapi, program mentoring, serta program outing yang dapat meningkatkan kepercayaan dan ikatan antar member organisasi.

Pengaruh kesesuaian dan budaya organisasi perlu didukung dengan kepuasan kerja karyawan terutama pada aspek gaji, supervisi, dan rekan kerja untuk mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Perusahaan perlu untuk memberikan return yang sesuai dengan apa yang telah diberikan karyawan dan menjaga agar lingkungan kerja tetap nyaman dan menyenangkan. Park dan Kim (2009) menyatakan bahwa atasan yang berusaha untuk menciptakan harmonisasi antar karyawan, memotivasi, memberikan mentoring, dan menginspirasi karyawan dengan memberikan masukan yang membangun dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu perusahaan perlu untuk memberikan penghargaan atau apresiasi bagi karyawan yang berprestasi sebagai bentuk dukungan dan motivasi bagi karyawan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial bagi karyawan berprestasi seperti paket liburan untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan keluarga dengan pekerjaan atau memberikan cuti tambahan.

#### **4.4. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kekurangan yang perlu diperhatikan. Peneliti menggunakan sampel yang berasal 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 yang jelas dan lebih dalam terkait budaya organisasi di organisasi tersebut. Dalam penelitian ini terdapat pengurangan yang cukup besar dalam indikator pengukuran variabel budaya organisasi. Sehingga mengurangi gambaran yang utuh terkait budaya organisasi di ketiga perusahaan. Penelitian ini memiliki kemungkinan hasil yang 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 kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui instrumen kuesioner.

##### **4.4.1. Penelitian Mendatang**

Penelitian di masa mendatang dapat dilakukan dengan menggunakan jumlah sampel yang lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Penelitian mendatang diharapkan dapat melakukan penelitian di industri lainnya sehingga bisa mendapatkan gambaran dan masukan untuk industri lainnya terkait person-organization fit, kepuasan kerja, dan turnover intention. Selain itu Wilk dan Sackett (1996) menyatakan bahwa karyawan dengan keahlian yang tinggi cenderung memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan. Oleh sebab itu penelitian di masa mendatang dapat melakukan 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.

#### **4.5. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi parsial pada pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention karyawan generasi Y di PT X, PT Y dan PT Z. Person-organization fit dapat mengurangi tingkat turnover karyawan generasi Y di PT X, PT Y, dan PT Z dengan adanya dukungan dari kepuasan kerja. Generasi Y memiliki tuntutan yang besar terkait lingkungan kerja yang sesuai. Ketika terdapat pemenuhan pertukaran kontribusi karyawan dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan maka akan mempengaruhi kepuasan karyawan di ketiga perusahaan. Dalam pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention yang dimediasi oleh kepuasan

kerja, dimensi rekan kerja, gaji dan supervisi dalam variabel kepuasan kerja memberikan dukungan yang signifikan dalam pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention dengan dimediasi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memediasi penuh pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention karyawan generasi Y di PT X, PT Y, dan PT Z. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dan akan mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan generasi Y di ketiga perusahaan memiliki proporsi sebesar 78% dari jumlah karyawan keseluruhan. Hal ini membuat faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi hal kritis yang perlu diperhatikan. Dengan menerapkan strategi yang sesuai untuk mengelola karyawan generasi Y akan mengarahkan pada peningkatan produktivitas atau mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yang akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kesuksesan perusahaan. Selain itu dalam pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dimensi suportif dalam budaya organisasi memainkan peranan yang paling besar.

#### Daftar Pustaka

- 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.
- Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. (2009). *Keputusan ketua badan pengawas pasar modal dan lembaga keuangan no:kep-480/BI/2009 tentang pedoman pelaksanaan fungsi-fungsi manajer investasi*. Jakarta: BPPM.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(16), 1173-1182.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- 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 workforce study: Organisations face a huge retention risks with nearly two-thirds of the Indonesian workforce not highly engaged*. <http://www.towerswatson.com/en-ID/Press/2012/09/organisations-face-a-huge-retention-risk-with-nearly-two-thirds-of-the-indonesian-workforce>. Diakses tanggal 27 Agustus 2015.
- Chang, C. (2008). Internal Marketing and employees' turnover intention in tourism and leisure hotels. *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, 4(2), 161-172.
- Chen, X. N., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover intention. *Human Relationship*, 35(6), 869-870.
- Coldwell, D.A., Billsberry, J., Meurs, N., & Marsh, J.G. 2008. The effects of person-organization fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611-622.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 98-103.
- Hill, C., Jones, W.L., & Gareth, R. (2001). *Strategic management*. Mason, OH: Houghton Mifflin.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values, and organizational culture: distentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Jacobs, E.J. (2005). The development of a predictive model of turnover intention of professional nurses. *Career Development International*, 10(2), 130-146.

- Kaemmerer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple, antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kowske, B.J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials'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. (2010). *Organizational behavior* (9<sup>th</sup> 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.
- Kwantes, C.T. (2009). Culture, job satisfaction and organizational commitment di India and the United States. *Journal of Indian Business Research*, 1(4), 196-212.
- Ling, L.X., & Yuen, J.L.F. (2014). Organizational commitment of white collar employees in Kuala Lumpur. *Journal of Social Economics Research*, 1(7), 156-168.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- 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.
- 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.
- Mobley, W.H. (1997). The linkage of relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-249.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Informasi umum dan perkembangan pasar modal, pengawasan transaksi*. Jakarta: Direktorat Transaksi dan Lembaga Efek OJK.
- Park, J.M., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- PT X. (2015). *Laporan tahunan divisi human resources PT X*. Jakarta: PT X
- PT Y. (2015). *Laporan tahunan divisi human resources PT Y*. Jakarta: PT Y
- PT Z. (2015). *Laporan tahunan divisi human resources PT Z*. Jakarta: PT Z
- Robbins, S., & Judge T.A. (2013). *Organisational behavior* (15<sup>th</sup>ed). San Diego: Prentice Hall International
- Robbins, T. (1998). Effects and factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 24(2), 131-149.
- Schein, E.H (1992). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Silverthorne, C. (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.

- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Tsai, H., Zeng, S., Lu, C., & Chuang, S. (2012). *The impacts of corporate culture on organizational performance*. Proceedings of Applied Computers and Computational Science.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113–149.
- 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.
- Wheeler, A. R., Coleman-Gallagher, V., Brouer, R. L., & Sablynski, 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.

