

Person Organizationfit dan Job Embededdness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

Dody Yanuar Suryowibowo
Universitas Teknologi Surabaya

Arlisa Indriawati
Universitas Teknologi Surabaya

Alamat: Jalan Balongsari Praja V No. 1 Surabaya

Korespondensi penulis: dodyan@gmail.com

Abstract. *The unit of analysis in this study was PT Bank Mandiri Surabaya Branch, involving 50 employee respondents. The purpose of this study was to analyze and determine the effect of person-organization fit and job embeddedness on turnover intention. This study falls into the category of causal associative research, which aims to analyze the relationship between variables and how one variable influences another. Data analysis included descriptive analysis, research instrument testing (validity and reliability testing), multiple linear regression analysis, classical assumption testing, and hypothesis testing. The results of this study indicate that person-organization fit and job embeddedness simultaneously influence turnover intention. This is evidenced by a significance value smaller than the probability value with $0.000 < 0.05$. Person-organization fit has a significant negative effect on turnover intention. This is indicated by a significance value smaller than the probability value with $0.000 < 0.05$. Job embeddedness has a significant negative effect on turnover intention. This is indicated by a significance value smaller than the probability value with $0.000 < 0.05$.*

Keywords: *person organization fit, job embeddedness, turnover intention..*

Abstrak. Unit analisis pada penelitian ini adalah PT Bank Mandiri Cabang Surabaya, dengan melibatkan responden yang merupakan pegawai sebanyak 50 orang. Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *person Organization fit* dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel serta bagaimana variabel yang satu mempengaruhi variabel yang lain, dengan menggunakan analisis data meliputi analisis deskriptif, uji instrumen penelitian (uji validitas dan uji reliabilitas) analisa regresi linier berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Person organization fit* dan *job embeddedness* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada nilai probabilitas dengan $0,000 < 0,05$. *Person organization fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada nilai probabilitas dengan $0,000 < 0,05$. *Job embeddedness* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada nilai probabilitas dengan $0,000 < 0,05$.

Kata Kunci: *person Organization fit, job embeddedness, turnover intention.*

LATAR BELAKANG

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah suatu masalah atau kejadian yang sering muncul dalam sebuah perusahaan. Turnover dapat diartikan sebagai bentuk perbuatan karyawan yang keluar dari organisasi. Turnover menuju pada kenyataan

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

akhir yang dialami suatu organisasi yaitu jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu. Keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) terlihat pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum terwujud dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi (Rachmah, 2017). Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota yang dapat menghambat perkembangan organisasi.

Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan, mungkin disebabkan keadaan yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja). Menurut Robbins (2009) Adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja sering dipengaruhi oleh banyak faktor seperti upah atau gaji yang diterima tidak sesuai, tidak mempunyai kesempatan dalam pengembangan karir, jenis pekerjaan yang kurang sesuai dengan kemampuannya, struktur organisasi yang kurang jelas dan lain sebagainya. Pandangan karyawan juga mempengaruhi karyawan dalam mencari alternatif pekerjaan baru dengan tujuan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih baik.

Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota yang dapat menghambat perkembangan organisasi. Alasan beberapa karyawan bersikap demikian, karena mereka merasa tidak memiliki *job organization fit* atau tingkat kecocokan nilai-nilai karyawan dengan organisasi itu rendah seperti organisasi kurang mampu memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga karyawan hanya mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Karyawan berfikir apabila mereka banyak membuang waktu untuk membantu karyawan yang lain, maka hanya akan sia-sia karena gaji yang mereka dapat sama dan ini tidak termasuk dalam penilaian kinerja. *Person organization Fit (P-O fit)* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996).

Beberapa penelitian yang sudah dilaksanakan oleh (Octaviani, 2016), (Chandra dan Indriyani, 2018) dan (Khalida dan Safitri, 2018) menjelaskan jika variabel *Person Organization Fit* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan pada *Turnover Intention*. Tetapi dalam penelitian (Saufi et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa *Person Organization Fit* memberikan pengaruh yang negatif serta tidak signifikan pada Turnover

Intention, yang dilakukan oleh akademis perguruan tinggi sektor publik di Pakistan. Hal tersebut menjelaskan jika nilai *Person Organisasi Fit* semakin meningkat, dapat menyebabkan nilai *Turnover Intention* yang semakin menurun (Samson, 2020).

Selain adanya ketidakcocokan, rendahnya hubungan dengan perusahaan juga menimbulkan rendahnya keterikatan kerja atau *job embeddedness* yang membuat tingkat *turnover* itu tinggi. Rendahnya *job embeddedness* ditandai dengan munculnya gejala seperti karyawan merasa tidak terhubung satu sama lain, tidak merasa memiliki kelekatan yang erat dengan organisasi dan komunitasnya sehingga membuat individu merasa tidak nyaman (Mitchell dan Lee, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi, *et al.*, (2018) diperoleh hasil variabel *on the job embeddedness* mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap variabel *turnover* yaitu sebesar 0,321. Shafique *et al.* (2011), yang melakukan penelitian berfokus pada *job embeddedness* dan *turnover intention* pada dosen yang memiliki pendidikan lebih tinggi di Pakistan, menemukan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kismono (2011) yang meneliti hubungan antara *job embeddedness*, konflik dalam perusahaan keluarga dan *turnover intention* serta pengaruh jenis kelamin dalam variabel-variabel tersebut menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh yang negatif kepada *turnover intention*.

Berdasarkan kajian tersebut maka penelitian yang membahas tentang *turnover intention* akan menjadi penelitian yang menarik pada saat sekarang ini. Penelitian ini akan menganalisis *turnover intention* yang dikaitkan dengan *person Organization fit* dan *job embeddedness* dengan unit analisis pada Bank Mandiri Cabang Surabaya.

KAJIAN TEORITIS

A. *Turnover Intention*

Turnover menurut Cotton dan Tuttle (1986) diartikan sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan *turnover* sebagai pemberhentian pegawai yang bersifat permanent dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri (secara sukarela) maupun yang dilakukan oleh perusahaan. Werther dan Keith (1993) mengemukakan definisi *turnover* sebagai “*the willingness of employees to leave one organization for another*”. Artinya,

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

kesediaan para pegawai untuk meninggalkan satu organisasi menuju yang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dan *intention to quit*. Penelitian serupa dilakukan oleh Arnold dan Feldman (1982) bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan.

Mobley et al (1986) menyatakan bahwa banyak faktor yang menyebabkan karyawan berpindah dari tempat kerjanya namun faktor determinan keinginan berpindah diantaranya adalah: 1) Kepuasan Kerja. Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspekkepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan upah dan promosi, kepuasan atas supervise yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja. 2) Komitmen organisasi. Karena hubungan kepuasan kerja dan keinginan meninggalkan tempat kerja hanya menerangkan sebagian kecil varian maka jelas model proses *intention to leave* karyawan harus menggunakan variabel lain diluar kepuasan kerja sebagai satu-satunya variabel penjelas. Perkembangan selanjutnya dalam *studi intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

B. Person Organization Fit

Menurut Autry dan Daugherty (2003) cara pengukuran *Person Organization Fit* (P.O-Fit) adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja dan kesesuaian dengan supervisor. Cable dan Judge (1996) berpendapat bahwa *person organization fit* (P.O-Fit) dibentuk oleh kesesuaian nilai, kesesuaian kepribadian dan kesesuaian dengan rekan kerja. Kristof (1996) berpendapat *person organization fit* (P.O-Fit) dibentuk oleh kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*), kesesuaian karakteristik kultur kepribadian (*culture personality congruence*). Cara

mengukur *person-organization fit* (P.O-Fit) menurut Netemeyer *et al.*, (1997) melalui indikator *personal values*, yaitu kesesuaian nilai pribadi dari individu karyawan dengan organisasi. Karyawan menyesuaikan karakteristik individunya dengan karakteristik organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja; *Concern for others*, yaitu organisasi memiliki nilai yang sama seperti yang dimiliki individu karyawan berkaitan dengan kepedulian terhadap orang lain; *Honesty*, yaitu organisasi memiliki nilai yang sama seperti yang dimiliki individu karyawan berkaitan dengan kejujuran dalam bekerja; *Fairness*, yaitu organisasi memiliki nilai yang sama seperti yang dimiliki individu karyawan berkaitan dengan keadilan dalam bekerja di organisasi.

C. *Job embeddedness*

Istilah *embeddedness* telah digunakan dalam literatur sosiologis untuk menjelaskan proses dimana hubungan sosial pengaruh dan tindakan terhadap kendala ekonomi (Granovetter, 2010). *Embeddedness* adalah gagasan bahwa individu dapat menjadi bertahan di sekitarnya dalam situasi tertentu, bahwa karyawan memiliki waktu yang sulit memisahkan dari organisasi (Ng dan Feldman, 2009). *Job embeddedness* adalah suatu totalitas karyawan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya (Mitchell dan Lee, 2001). Holtom, *et al.*, (2006) menyebutkan bahwa *job embeddedness* merupakan perluasan dari separangkat pengaruh pada individu untuk tetap pada pekerjaannya. *Job embeddedness* menunjukkan bahwa ada banyak hal yang menghubungkan karyawan dan keluarganya dalam sosial, psikologis, dan keuangan yang mencakup kerja dan non-kerja teman-teman, kelompok, kemudian pada pekerjaan, dan lingkungan di mana karyawan tinggal. Tingginya kadar *Job embeddedness* menunjukkan bahwa seseorang merasa kompatibilitas antara kebutuhan karir pribadinya, tujuannya yaitu nilai-nilai dan orang-orang dari pekerjaan dan organisasi; mengalami koneksi yang positif formal dan informal antara karyawan dan tim atau organisasi; dan merasakan biaya terlalu tinggi untuk meninggalkan pekerjaan (Mitchell dan Lee, 2011). O.Ed dan Mary (2011) mendefinisikan *job embeddedness* sebagai keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Keterikatan kerja akan menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaannya. Individu selalu bersedia untuk

Person Organizationfit dan Job Embededdness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya. Keterikatan jiwa seseorang terhadap pekerjaannya pun merupakan perekat dirinya untuk tetap bertahan pada pekerjaannya tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Job embeddedness* adalah suatu totalitas karyawan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melihat fenomena dan untuk mengukur pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Surabaya yang berjumlah 85 pegawai. Karena jumlah populasi kurang dari 100 maka seluruh anggota populasi dilibatkan dalam penelitian (total sampling).

Instrumen penelitian diperlakukan uji validitas menggunakan korelasi produk moment, uji reliabilitas dengan menghitung nilai *Cronbach's Alpha*. Analisa data dilakukan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial yang meliputi Analisa Regresi Linier Berganda, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Hasil Penelitian

Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner memberikan gambaran umum tentang kondisi responden yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Sebaran Data Responden

Informasi	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
Seks	Pria	23	46
	Wanita	27	54
Pendidikan	SMA	2	4
	Diploma	9	18
	Sarjana	28	56
	Magister	11	22
Usia	20 - 30 tahun	12	24
	30 - 40 tahun	19	38
	40 - 50 tahun	10	20

Informasi	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
Masa Kerja	> 50 tahun	9	18
	< 6 tahun	13	26
	7 – 13 tahun	20	40
	14 -21 tahun	11	22
	>21 tahun	6	12

Hasil tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang merupakan karyawan PT Bank Mandiri Cabang Surabaya adalah laki-laki yaitu sebanyak 27 orang (54%) dan karyawan wanita sebanyak 23 orang (46%). Mayoritas responden berusia antara 30 sampai dengan 40 tahun yaitu sebanyak 19 orang (38%). Sedangkan karyawan yang berusia 20 sampai dengan 30 tahun sebanyak 12 orang (24%), yang berumur 40 sampai dengan 50 sebanyak 10 orang (20%) dan yang berusia di atas 50 sebanyak 9 orang (18%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya masih muda dan selalu produktif. Karakteristik responden menurut pendidikan terakhirnya, diketahui bahwa sebagian besar dari mereka memperoleh pendidikan S1 sebanyak 28 orang (56%). Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 2 orang (4%), Diploma 9 orang (18%) dan S2 sebanyak 11 orang (22%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Mandiri Cabang Surabaya sangat berkualitas dan dalam proses rekrutmen diutamakan lulusan sarjana. karakteristik responden menurut senioritas, diketahui bahwa sebagian besar karyawan bekerja antara 7 sampai 13 tahun sebanyak 20 orang (40%), masa kerja 14 sampai 21 tahun sebanyak 11 orang (22%), antara 1 sampai 6 tahun sebanyak 13 orang (26%), dan di atas 21 tahun sebanyak 6 orang (12%). Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar mempunyai masa kerja yang cukup lama di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya

Untuk menguji validitas instrumen penelitian menggunakan pendekatan korelasi *Product Moment*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item pernyataan masing-masing variabel menghasilkan nilai signifikan lebih kecil dari 0.05. pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menghitung *Alpha Cronbach*. Hasil nilai koefisien *Alpha Cronbach* semua variabel nilainya lebih besar dari 0.6 dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel.

Berdasarkan analisa regresi linier berganda menghasilkan sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Analisa Regresi Linier

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

Model	Unstandardized Coefficients		R	R Square
	B	Std.Error		
Constant	0.192	0.668	0.869	0.755
X1	-0.767	0.115		
X2	-0.542	-0.144		

Sumber: Hasil olah data primer 2025

Dari hasil perhitungan, dapat disusun persamaan regresi dengan 2 prediktor sebagai berikut : $Y = 0.192 + (-0.767)X_1 + (-0.542)X_2$

Nilai konstanta sebesar 0.192 memberi makna apabila tidak terjadi perubahan pada ke variabel bebas *person organization fit* dan *job embeddedness*, maka nilai *Turnover intention* akan berada pada posisi 0,192 dan merupakan posisi yang sangat rendah. Nilai koefisien regresi pada variabel *person organization fit* sebesar -0.767 memberi makna bahwa apabila pendapat responden terhadap *Person organization fit* meningkat 1 unit, dengan asumsi variabel *job embeddedness* tetap, maka tingkat *Turnover intention* akan turun atau berkurang sebesar 0,767 unit. Nilai koefisien regresi pada variabel *job embeddedness* sebesar -0.542 memberi makna bahwa apabila pendapat responden terhadap *Job embeddedness* meningkat 1 unit, dengan asumsi variabel-variabel *person orgnization fit* tetap, maka tingkat *Turnover intention* akan menurun sebesar 0.542 unit.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk menilai independensi masing-masing variabel independen, apakah memenuhi asumsi klasik untuk mendapatkan hasil yang tidak biasa dan efektif dari model analisis regresi linier berganda dengan metode kuadrat terkecil atau OLS (*Ordinary Least Square*) untuk variabel yang diamati.

Adanya multikolinieritas merupakan pelanggaran dari asumsi klasik karena akan menyebabkan pemerkira OLS tidak dapat ditentukan (intermediate) serta varian dan standard error-nya tak terhingga. Untuk mendeteksi gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai VIF jika lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolonieritas dengan variabel bebas lainnya (Gujarati, 2001:166).

Hasil perhitungan untuk nilai VIF dari masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Tolerance dan VIF

Variabel	Tolerance	VIF
X1	0.190	1.410
X2	0.380	2.625

Sumber: Hasil olah data primer 2025

Dapat diketahui, dari variabel tersebut di atas menunjukkan nilai VIF yang lebih kecil dari 5 sehingga dapat dikatakan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolonieritas.

Uji Heterokedastisitas dilakukan dengan melakukan uji *Spearman Rank Correlation* Dengan hasil seperti pada tabel berikut:

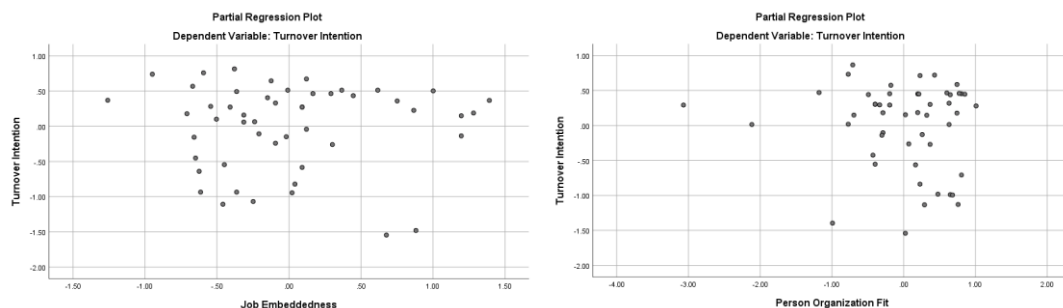
Tabel 3. Pengujian Heteroskedastisitas

Variabel	Koefisien Rank Spearman	Sig.	Keterangan
<i>Person organization fit</i> (X1)	0.101	0.486	Tidak ada heteroskedastisitas
<i>Job embeddedness</i> (X2)	0.038	0.793	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Hasil olah data primer 2025

Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa dalam model diatas tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Uji linieritas dilakukan dengan pendekatan scatter plot antara variabel independen dengan variabel dependentnya. Dan berikut adalah gambar scatter plot dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent.



Gambar 1. Diagram Scatter Plot Untuk *Turnover intention*, *Person organization fit*, *Job embeddedness*

Sumber: Hasil olah data primer 2025

Dari gambar *scatter plot* dapat disimpulkan bahwa untuk variabel-variabel independet yang terdiri dari *Person organization fit* dan *Job embeddedness* mempunyai hubungan

Person Organizationfit dan Job Embededdness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

yang bisa dijelaskan dengan persamaan linier dengan variabel *Turnover intention* yang berfungsi sebagai variabel dependent.

Pengujian hipotesis menggunakan uji F untuk menguji pengaruh secara simultan dan uji t untuk menguji pengaruh secara parsial, dari masing-masing variabel bebas yaitu *Person organization fit* dan *Job embeddedness* terhadap *Turnover intention* PT Bank Mandiri Cabang Surabaya.

Pada pengujian hipotesis pertama, diperoleh nilai F hitung sebesar : 71,233 sedangkan nilai F_{tabel} (dengan $dk = 47$) adalah 2,80. dengan demikian nilai $F_{hit} = 71.233 > F_{tabel} = 2.80$; sehingga F_{hit} berada di daerah tolak H_0 dan H_i diterima pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$. Berdasarkan hasil pengujian di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel *person organization fit*, dan variabel *job embeddedness*, secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap *turnover intention*. Pada pengujian hipotesis kedua, diperoleh nilai t hitung sebesar : -12.670 dengan nilai signifikan 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *person organization fit*, berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Pada pengujian hipotesis ketiga, diperoleh nilai t hitung sebesar : -9.966 dengan nilai signifikan 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *embeddedness*, berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *person organization fit* dan *job embeddedness* terhadap *Turnover intention* di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel *person organization fit* dan *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention* di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya yang dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel *person organization fit*. sebesar -0,767 ($p=0,000$) dan koefisien beta (β) pada variabel *job embeddedness* sebesar -0,542 ($p=0,000$). Sumbangan pengaruh *person organization fit* dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention* adalah (R^2) 0,755 atau 75.5%; dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Person Organization Fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik kesesuaian yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2004). Lopez dalam Sugianto (2012) menyebutkan sejauh mana peran

nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu menunjukkan tingkat kesesuaian individu dengan organisasi.

Hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa Kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan karyawan memang sangat penting untuk menciptakan kecocokan karyawan dengan organisasi beserta lingkungannya namun kuatnya rasa memiliki pada diri karyawan *atau job embeddedness* juga tidak kalah penting karena Mereka yang sangat terikat memiliki banyak hubungan sosial yang sangat dekat, yang kemudian mempengaruhi perilaku bertahan seseorang dalam pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap tingkat turnover karyawan. Adapun teori yang dapat mendukung penelitian ini adalah teori *job embeddedness* dari Mitchell tahun (2011). Konsep *Job embeddedness* merupakan salah satu perspektif baru yang mendorong karyawan tetap bertahan dalam organisasi. Terdapat dua ide penelitian terkait yang dapat membantu menjelaskan inti dari *job embeddedness*, yaitu figur yang terikat dan teori medan (Lewin, 1951). Berkembangnya *job embeddedness* pada seseorang pekerja dipengaruhi pada lingkungan yang telah terbentuk dalam dirinya sendiri maupun sekitarnya. *Job embeddedness* berusaha membentuk keberadaan karyawan untuk menumbuhkan rasa keterikatan kerja dalam sebuah organisasi ((Zhang, Fried, & Griffeth, 2012). Sejalan dengan teori yang telah dipaparkan maka penulis menyimpulkan bahwa, dalam sebuah organisasi tingkat turnover tidak bisa di hindari karena itu menyangkut masalah kesesuaian individu dengan organisasi.

Person organization fit yang tinggi dan *job embeddedness* yang tinggi akan menurunkan *turnover intention*. Ketika *person organization fit* yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka karyawan akan lebih semangat dalam mengerjakan tugasnya, begitu pula dengan *job embeddedness* yang tinggi membuat karyawan merasakan semangat yang tinggi untuk melibatkan diri dalam setiap pekerjaan. Hal ini akan membuat karyawan merasa betah dan nyaman bekerja di perusahaan sehingga mengakibatkan niat untuk keluar dari perusahaan semakin kecil.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Seddon dalam Bangun *et al.*, (2018) melakukan penelitian untuk melihat adanya hubungan antara *person organization* berpengaruh cukup besar terhadap turnover karyawan. Kemudian I Ngarianti meneliti tentang hubungan antara *person organization* dengan turnover pada karyawan PG Kedawoeng-Pasuruan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

hubungan positif dan signifikan antara *person organization* dengan *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel *person organization fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi pergantian staf di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya yang dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 12.641 ($p=0,000$). Pengaruh *person organization fit* terhadap *Turnover Intention* adalah -0,767 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota yang dapat menghambat perkembangan organisasi. Alasan beberapa karyawan bersikap demikian, karena mereka merasa tidak memiliki *job organization fit* atau tingkat kecocokan nilai-nilai karyawan dengan organisasi itu rendah seperti organisasi kurang mampu memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga karyawan hanya mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Karyawan berfikir apabila mereka banyak membuang waktu untuk membantu karyawan yang lain, maka hanya akan sia-sia karena gaji yang mereka dapat sama dan ini tidak termasuk dalam penilaian kinerja.

Person organization Fit (P-O fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Sementara Donald dan Pandey (2017) mendefinisikan *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya-tidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa (Baihaqi, 2015). Berdasarkan teori *person-job fit* didasari dari kepribadian karyawan dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian karyawan dengan pekerjaan sejalan maka kepuasan dari karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Artinya seseorang akan lebih memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat kesempatan untuk mengembangkan dirinya didalam dunia kerja. Menurut teori ini tipe-tipe kepribadian seseorang digolongkan sesuai dengan lingkungan kerja yang diminati karyawan dalam perusahaan (Ardana, 2012).

Dengan adanya *person organization fit* yang baik dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif untuk perusahaan. Apabila karyawan merasakan adanya kesesuaian antara dirinya dengan karakteristik perusahaan, maka karyawan akan cenderung melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Sehingga, karyawan akan berusaha mempertahankan dan bahkan akan meningkatkan kualitas hubungannya dengan

perusahaan, sehingga karyawan merasakan keinginan untuk tetap bertahan. Namun, apabila *person organization fit* dirasakan lemah dalam arti tidak adanya kesesuaian antara karyawan dan perusahaan maka akan menimbulkan rasa bosan karyawan terhadap perusahaan yang memicu adanya niat untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program *person organization fit* dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di perusahaan (Wijaya dan Fransisca : 11, 2015).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspitasari, A. D. dan Kirana, K. C. (2022) dengan judul Pengaruh *person-organization fit* dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa fakta, seperti diantaranya variabel *Person-organization Fit* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Saputra, A. T. dan Djastuti, I. (2022) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh *Person Organization Fit* Dan *Person Job Fit* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan BPR Bank Surya Yudha Kantor Pusat Banjarnegara). Yang menghasilkan bahwa *Person organizational fit* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel *job embeddedness* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* di PT Bank Mandiri Cabang Surabaya yang dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar -12.670 ($p=0,000$). Kontribusi *job embeddedness* terhadap *Turnover Intention* adalah sebesar -0,542 atau 54.2%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Hasil ini sejalan dengan Teori *job embeddedness* berdasarkan pada studi mengenai *embedded figures test* dan *field theory* Lewin. *Embedded figures* merepresentasikan individu yang menyatu, terikat, dan susah di pisahkan dari latar belakangnya. Individu tersebut juga menjadi bagian dari lingkungan sekitarnya. *Field theory* Lewin mengemukakan bahwa kita memandang diri kita sendiri menyatu dalam sebuah jaringan yang terdiri dari berbagai daya dan koneksi, dimana diri kita dapat terikat dengan kuat atau lemah terhadap berbagai faktor. Berdasarkan dua konsep tersebut, Mitchell *et al.*, (2011), mengkonseptualisasikan *job embeddedness* sebagai cakupan luas dari pengaruh pengaruh terhadap retensi karyawan yang mempresentasikan fokus pada

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

alasan-alasan yang terakumulasi dan secara umum non-afektif mengapa seseorang tidak mau meninggalkan pekerjaannya.

Merujuk dari teori diatas bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* yang tinggi biasanya akan merasa nyaman saat bekerja, nyaman dalam relasi dengan karyawan lain sehingga akan membuat seseorang karyawan memiliki tingkat keinginan keluar dari perusahaan yang rendah.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Baihaqi (2018) diperoleh hasil variabel *on the job embeddedness* mempunyai pengaruh signifikan dan berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention*. Penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian Cho, D. H., dan Son, J. M. (2012) dengan judul melakukan penelitian dengan judul *Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries*, yang menghasilkan temuan bahwa semakin tinggi kecocokan dan semakin tinggi hubungan yang dimiliki karyawan (*job embeddedness*) maka semakin sedikit niat berpindah (*turnover intention*) yang mereka miliki.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai Pengaruh *Person Organizationfit Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention* Pada PT Bank Mandiri Cabang Surabaya, dapat disimpulkan bahwa *Person organization fit* dan *job embeddedness* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel *turnover intention*. *Person organization fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* Pada PT Bank Mandiri Cabang Surabaya. *Job embeddedness* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* Pada PT Bank Mandiri Cabang Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra, D., dan Indriyani, R. (2018). Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt Paragon Spesial Metal Surabaya. *Agora*, 6(1): 287167
- Cho, D. H., dan Son, J. M. (2012) *Job Embeddedness and Turnover Intentions: An Empirical Investigation of Construction IT Industries*. *International Journal of Advanced Science and Technology*. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 40: 101-110

- Darrat, M. A., R. J. Bennett dan D. A. Amyx. (2017). Examining the Impact of Job Embeddedness on salesperson deviance: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Industrial Marketing Management*. 63(5): 158-166.
- Felps, W., Terence, R. M., David, R., Hekman, Thomas W. L, Brooks C. H, Wendy S. H. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness And Job Search Behaviour Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3): 547-558
- Garnita, N. M. A., I W. Suana. (2014). Pengaruh Job Embeddedness Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-jurnal Manajemen Universitas Udayana*.3(9)
- Harris, K.J., K. Michele., Kacmar., dan A.R. Wheeler. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-outcomes Relationship. *The Leadership Quarterly*. 22(2):271-281.
- Hasibuan, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. BumiAksara
- Holtom B. C, Mitchell T. R, Lee T. W, Eberly M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at The Past, A Closer Review of the Present, and A Venture into the Future. *Acad. Manag. Ann.* 2:231–74
- Huning, T.M., Hurt, K.J. and Frieder, R.E. (2020), The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation, *Evidence-based HRM*, 8(2)177-194
- Khalida, R., dan Safitri, N. (2018). The Effect of Person-Organization Fit on Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediating Variable. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 23(3).
- Khorakian, A., S. Nosrati., G. Eslami. (2017). Conflict at Work, Job Embeddedness, and Their Effects on Intention to Quit Among Women Employed in Travel Agencies: Evidence from a Religious City in a Developing Country. *International Journal Tourism Research*. 20(2): 215-224.
- Octaviani, Y. H. 2016. Pengaruh Person Organization Fit & Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Puspitasari, A. D. dan Kirana, K. C. (2022) Pengaruh person-organization fit dan motivasi kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 24(2): 464-475
- Qalbi, SitiNur, Muhammad Jufri dan Nur Afni Indihari. (2016). Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Intensi Turnover Karyawan Caroline Officer PT. Infomedia Nusantara. *Jurnal Psikologi Jambi*. 1(1)
- Rachmah, A. N. (2017). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap turnover intention pada karyawan hotel mutiara merdeka pekanbaru. *JOM Fekon*, 4(1)
- Rivai, V dan Sagala E. J., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori KePraktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Person Organizationfit dan Job Embeddedness Sebagai Faktor Penentu Turnover Intention Pada Bank Mandiri Cabang Surabaya

- Robert.G.DelCampo. (2006). The Influence of Culture Strength on Person- Organization Fit and Turnover. *International Journal of Management*.Vol. 23(3).
- Robbins, S. P. 2015. *Essential of Organizational Behavior*. 15th Edition. Prentice-Hall. New Jersey.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*.16th Edition. Pearson. New Jersey
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior* (13th Edition). Pearson Education, Inc., New Jersey: Upper Saddle River.
- Samson, A. M. dan Suliystiorni, D. (2020). Person-Organization Fit Dan Pyhological Capital Sebagai Predikator Turnover Intention Pada Karyawan Site Pertambangan.
- Saputra, A. T. dan Djastuti, I. (2022) Analisis Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Turnover Intention Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan BPR Bank Surya Yudha Kantor Pusat Banjarnegara), *Diponegoro Journal of Management*, vol. 10(3)
- Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., dan Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19).
- Zhang, I. D., L.W. Lam., L. Dong., dan J. N. Zhu. (2021). Can Job Embedded Employees be Satisfied? The Role of Job Crafting and Goal-Striving Orientations. *Journal of Business and Psychology*. 36(4): 435-447.